

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Vizovice
Education of Employee of Municipal Authority Vizovice

Student: **Kateřina Dolinová**
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Dolinová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Vizovice**
Education of Employee of Municipal Authority Vizovice

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4.
VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, na základě uvedené literatury, pod vedením vedoucího bakalářské práce.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Kateřina Dolinová

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců	7
2.1. Vzdělávání obecně.....	7
2.2. Celoživotní vzdělávání	8
2.2.1. (Další) Profesní vzdělávání.....	10
2.3. Potřeby vzdělávání	12
2.4. Formy vzdělávání	14
2.5. Metody vzdělávání	15
2.6. Náklady na vzdělávání.....	19
2.7. Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.....	19
2.7.1. Vstupní vzdělávání.....	22
2.7.2. Průběžné vzdělávání.....	23
2.7.3. Zvláštní odborná způsobilost	23
2.7.4. Zkoušky a osvědčení	24
2.7.5. Vzdělávání vedoucích úředníků	24
2.8. Hodnocení vzdělávání	25
3. Charakteristika vybrané organizace	31
3.1. Městský úřad Vizovice.....	31
3.2. Organizační struktura.....	32
4. Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace.....	34
4.1. Metody	34
4.2. Vzdělávání na MÚ Vizovice	35
4.2.1. Vstupní vzdělávání.....	35

4.2.2.	Průběžné vzdělávání.....	35
4.2.3.	Zvláštní odborná způsobilost	36
4.2.4.	Vzdělávání vedoucích úředníků	36
4.3.	Vzdělávání v eGon Centru Vizovice.....	37
4.4.	Potřeby vzdělávání MÚ Vizovice	39
4.5.	Formy vzdělávání MÚ Vizovice	40
4.6.	Metody vzdělávání MÚ Vizovice	41
4.7.	Náklady na Vzdělávání MÚ Vizovice	41
4.8.	Hodnocení vzdělávání MÚ Vizovice	43
4.9.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
4.10.	SWOT analýza	61
5.	Návrhy a doporučení.....	64
6.	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam příloh.....	71

1. Úvod

V dnešní době je vzdělávání nutnou součástí člověka, protože je potřeba se neustále zdokonalovat v osobních znalostech, schopnostech či dovednostech, jelikož dochází k neustálému růstu konkurence pracovních sil. „*Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat*” (Koubek, 2008, str. 252).

Vzdělávání zaměstnanců města Vizovice je velmi široký pojem. Město Vizovice je zřizovatelem mnoha organizací, jako jsou například Mateřská škola, Základní škola, Dům kultury nebo Technické služby. Zaměstnanci těchto organizací jsou městem zaměstnáváni dle příslušných ustanovení zákoníku práce. V rámci města dále funguje městský úřad, jenž je vymezen ustanovením § 15, zákona o obcích číslo 128/2000 Sb. (dále jen zákon o obcích č. 128). Zaměstnanci zařazení do městského úřadu jsou zpravidla úředníci, kdy režim jejich pracovně právního postavení upravuje primárně zákon číslo 312 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících č. 312). Tento je zákonem speciálním. V rámci města dále vykonává činnost rada města, zastupitelstvo, komise a výbory, kdy lidé vykonávající činnost v těchto orgánech jsou zpravidla voleni. Z výše uvedeného vyplývá, že rozsah osob, které se podílí na výkonu - činnosti sledovaného úřadu je dosti značný. Z tohoto důvodu bude další část bakalářské práce věnována úředníkům městského úřadu.

Cílem mé bakalářské práce je posouzení vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Vizovicích (dále jen MÚ Vizovice), které bude obsahovat:

- posouzení vzdělávacích potřeb úředníků,
- posouzení stávajícího způsobu vzdělávacího programu úředníků,
- posouzení podmínek vzdělávání úředníků, mezi které patří:
 - podpora vzdělávání,
 - finanční zdroje.

Toto zhodnocení mi pomůže k podání návrhů na zlepšení vzdělávání úředníků MÚ.

Budu provádět kvantitativní výzkum na základním souboru, který tvoří 53 úředníků MÚ ve Vizovicích. Jako hlavní výzkumnou metodu jsem si vybrala polostrukturovaný dotazník, který bude doplněn nestrukturovaným rozhovorem. V nestrukturovaném

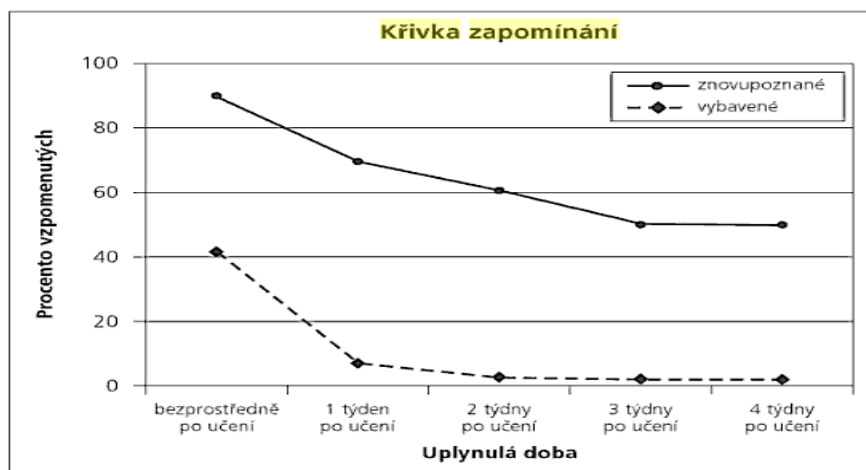
rozhovoru se budu ptát na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vzdělávání v příslušné organizaci, což mi pomůže k sestavení SWOT analýzy.

2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců

2.1. Vzdělávání obecně

Podle mého názoru je vzdělávání v dnešní době pro člověka nezbytné. Vzdělávání potřebuje jak člověk hledající práci, tak člověk již zaměstnaný, neboť člověk nejenom zapomíná, ale neustále jsou na něho zvyšovány požadavky. Podle křivky zapomínání můžeme říct, že člověk po nějaké době zapomene to, co se naučil, jestliže nebude své vědomosti neustále obnovovat neboli znovu poznávat. Z toho vyplývá, že by se lidé měli celý život vzdělávat.

Obrázek č. 2.1.1: křivka zapomínání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 43

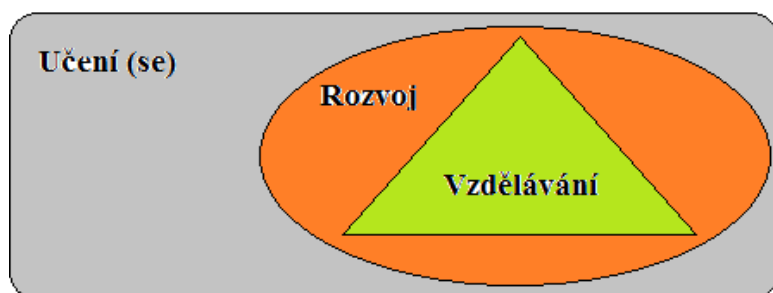
Zde si můžeme uvést zajímavost podle Bláhy (2005, s. 188), který říká, že si člověk zapamatuje:

- 10 % z toho, co čte,
- 20 % z toho, co slyší,
- 30 % z toho, co vidí,
- 50 % z toho, co vidí a slyší,
- 70 % z toho, co sám říká,
- 90 % z toho, co sám říká a dělá.

Nyní si vymezíme základní pojmy, abychom se v oblasti vzdělávání orientovali a nezaměňovali pojmy sobě podobné. **Učení (se)** můžeme vymezit jako proces změny zahrnující nové znalosti a dovednosti. Učení (se) může být organizované nebo spontánní. Kde

organizované učení je reprezentované vzděláváním. Zato spontánní učení se je založeno na získávání základních věcí pro život např. řeč, vytváření nových vztahů apod. Jako další pojem uvedeme **rozvoj**, který popíšeme jako změnu, které jsme dosáhli pomocí učení (se) (Hroník, 2007). Jako jeden ze způsobů učení (se) můžeme označit **vzdělávání**. Tento pojem je pro nás klíčový, neboť se vzděláváním budeme i nadále zabývat. Jak tvrdí Vodák (2007, s. 60): „Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. ” Vzdělávání je tedy i součástí socializace. Učení (se) zahrnuje jak rozvoj, tak vzdělávání, což si můžeme představit na obrázku č. 1. Tento obrázek ukazuje, že se učíme i bez toho, aniž bychom se vzdělávali. To znamená, že všechno, co se naučíme, nemůžeme považovat za rozvoj, neboť se učíme i nežádoucím věcem.

Obrázek č. 2.1.2 : Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

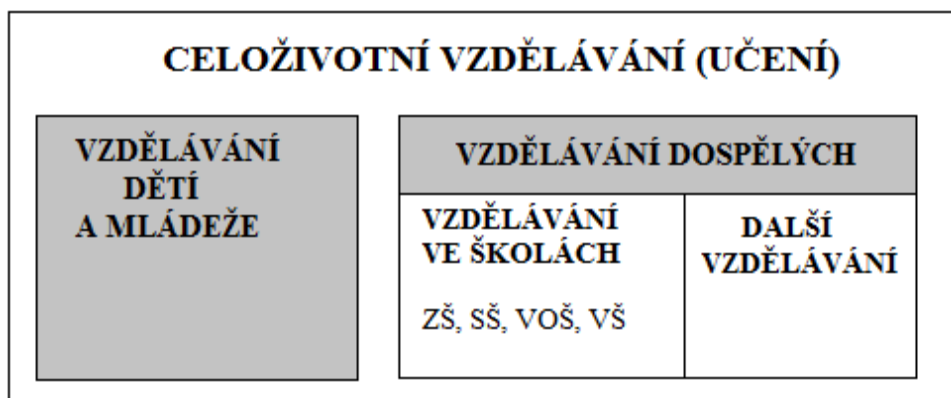
Nezapomeňme však na pojem **vzdělávání dospělých**, neboť provází proces vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání dospělých můžeme definovat podle Palána (2008, s. 41) jako: „Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.”

2.2. Celoživotní vzdělávání

Jak je již výše uvedeno, člověk by se měl celý život vzdělávat. Pro vysvětlení si vymezíme pojem celoživotní vzdělávání a následně si ho zobrazíme ve schématu. Celoživotní vzdělávání „poskytuje možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje jedince v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami, a to až do úrovně jeho možností ” (Palán, 2008, s. 43). Během

celého života tedy můžeme získávat stejné kvalifikace a kompetence a přecházet mezi vzděláváním a zaměstnáním. V praktické části se mimo jiné zaměřím na zjištění, zda se zaměstnanci vybrané organizace vzdělávají v souladu s potřebami v rámci odborů, ve kterých pracují.

Obrázek č. 2.2.1: Celoživotní vzdělávání



Zdroj: Palán, 2008, s. 95

Ve výše uvedeném schématu vidíme rozdělení celoživotního vzdělávání na vzdělávání dětí a mládeže a následné vzdělávání dospělých, které se dále dělí na vzdělávání ve školách a další vzdělávání. Dalšímu vzdělávání se budeme věnovat později. Celoživotní vzdělávání zahrnuje:

- **formální vzdělávání** se uskutečňuje ve vzdělávacích institucích a jeho funkce, cíle, hodnocení atd. jsou vymezeny legislativou; zahrnuje všechny stupně vzdělávání od základního až po vysokoškolské,
- **neformální vzdělávání** se neuskutečňuje ve formálním vzdělávacím systému, ale mimo něj a to především v soukromých vzdělávacích institucích, v zařízeních zaměstnavatelů, nestátních neziskových organizacích i ve školských zařízeních atd. a tím pádem nevede k získání formálního stupně vzdělání; můžeme sem zařadit např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale i další kurzy,
- **informální učení** je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované; představuje učení z každodenních činností v pracovním prostředí, v rodině a ve volném čase a to např. při sledování televize, při kterém získáváme hodně informací (Palán, 2008).

2.2.1. (Další) Profesní vzdělávání

Podle mého názoru je pro každou organizaci žádoucí, aby vzdělávala své zaměstnance, jelikož vzdělání zaměstnanci organizace mají mnohdy velmi vysokou hodnotu pro chod dané organizace. Jelikož cílem mé práce je vzdělávání úředníků veřejné správy, ujasníme si (další) profesní vzdělávání, které je obsaženo v „dalším vzdělávání“. Další vzdělávání dále zahrnuje občanské, zájmové a profesní vzdělávání. Podrobněji se však budeme věnovat jen profesnímu vzdělávání.

(Další) profesní vzdělávání je poskytováno jedincům, kteří ukončili své vzdělávání v systému počátečního vzdělávání. *„Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Podstatou je vytváření a udržování optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.“* (Palán, 2008, s. 96). Další profesní vzdělávání se člení dle Palána (2008) na:

- **kvalifikační vzdělávání:** spočívá v rozvoji stávající kvalifikace prostřednictvím kurzů a dalších vzdělávacích aktivit; zahrnuje následující pojmy:
 - **prohlubování kvalifikace:** představuje zdokonalování, udržování a obnovování kvalifikace potřebné k vykonávání daného zaměstnání a to získáváním nových profesních vědomostí a dovedností v relaci s rozsahem a obsahem práce,
 - **zvyšování kvalifikace:** představuje zdokonalování, získání nebo rozšíření kvalifikace nad rozsah a obsah práce, jež pracovník dosud vykonává,
 - **zaškolení:** představuje vzdělávání nových zaměstnanců nebo stávajících zaměstnanců, kteří v rámci zaměstnání přechází na jiný druh práce; je příprava pracovníků k výkonu technologicky jednoduchého povolání; stejně jako zaučení je zaškolení ze zákona povinné
 - **zaučení:** je vzdělávání, kterým absolvent odborného vzdělávání potřebuje získat vědomosti a dovednosti, aby mohl vykonávat určité činnosti; může jím však být i podniková příprava nekvalifikovaných pracovníků k vykonávání pracovní činnosti i výstup z rekvalifikačních kurzů.

- **rekvalifikační vzdělávání:** představuje změnu původní kvalifikace za jinou kvalifikaci z důvodu nedostačující původní kvalifikace; podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 108 je rekvalifikace *„získávání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.“* Zahrnuje následující pojmy:
 - **specifická rekvalifikace:** představuje změnu původní kvalifikace za jinou kvalifikaci, která vychází z potřeb trhu práce a jež je zaměřena na získání konkrétních teoretických a praktických poznatků pro nové pracovní uplatnění,
 - **nespecifická rekvalifikace:** se zaměřuje na absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol a to na zvýšení jejich zaměstnanosti pomocí praktického tréninku znalostí a dovedností požadovaných na trhu práce,
 - **motivační programy (kurzy):** *„napomáhají k profesní orientaci a k usnadnění vstupu do rekvalifikačního programu; zpravidla po jejich absolvování následuje vlastní rekvalifikace pro konkrétní pracovní uplatnění“* (Palán, 2008, s. 97).
 - **poradenské programy:** jsou zaměřeny na uchazeče o zaměstnání, kteří potřebují zvláštní péči, jako jsou např. osoby po mateřské dovolené, se zdravotním znevýhodněním, s nízkým stupněm vzdělání, ve věku nad 50 let atd., při návratu na trh práce; tyto programy napomáhají lidem získat nejen základní znalosti a dovednosti pro současný trh práce (tvorba životopisu, motivačního dopisu, způsoby hledání zaměstnání, komunikační dovednosti), ale i sebedůvěru a motivaci.
- **normativní vzdělávání:** jedná se o zvláštní druh kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání, jehož absolvování je vyžadováno normou, zpravidla normou zákonnou (např. svářečské kurzy, jeřábnické kurzy atd.).

Profesní vzdělávání je, jak jsme si již výše uvedli, součástí dalšího vzdělávání. Pro upřesnění slouží následující schéma:

Obrázek č. 2.2.2: Další vzdělávání

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ		
(DALŠÍ) PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	OBČANSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ
KVALIFIKAČNÍ		
REKVALIFIKAČNÍ		
NORMATIVNÍ		

Zdroj: Palán, 2008, s. 95

2.3. Potřeby vzdělávání

Potřeby vzdělávání se v organizaci určují velice obtížně, ale je třeba je identifikovat, aby bylo vzdělávání efektivní. Individuální dovednosti pracovníka jako jsou např. talent, vlastnosti a postoj, se dají také měřit, ale pomocí sociologických výzkumů. Potřeby vzdělávání vycházejí z analyzování údajů v organizaci. V praktické části bych se mimo jiné chtěla zaměřit na vzdělávací potřeby sledované organizace, zejména zda jsou tyto vzdělávací potřeby sledovány a vyhodnocovány. Údaje, které získáváme pro identifikaci vzdělávacích potřeb, dělíme:

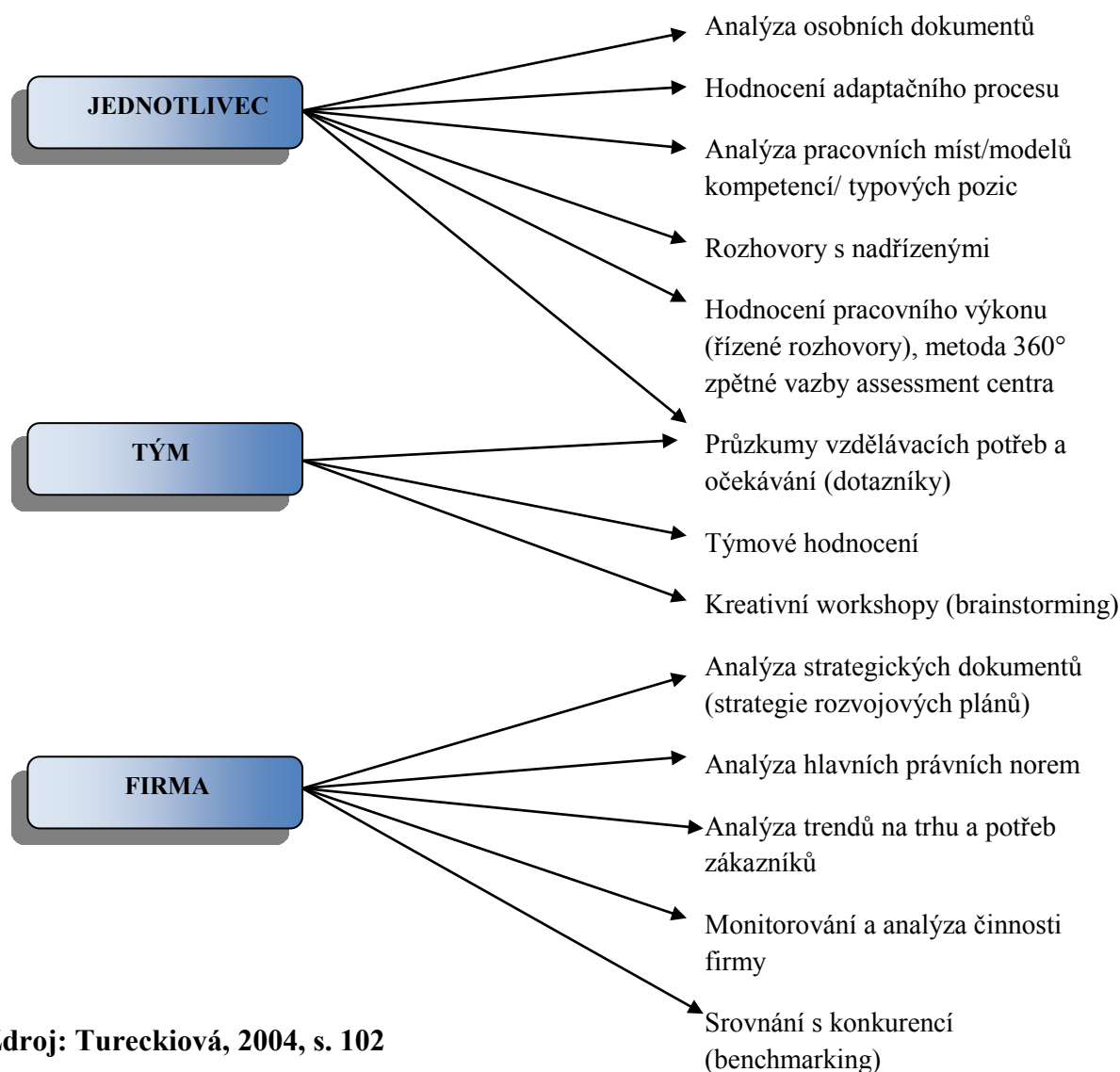
- **údaje týkající se celé organizace:** zahrnují údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, strategických postupech, zdrojích a dále také o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o pracovní neschopnosti, o využívání kvalifikace a pracovní doby apod.,
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:** zahrnují informace o pracovních místech, o specifikaci pracovních míst, o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.,
- **údaje o jednotlivých pracovnících:** z personálních evidencí, ze záznamů o vzdělání a kvalifikaci pracovníka, z výsledků testů, z průzkumů o postojích a názorech pracovníků apod. (Koubek, 2007).

Podle Vodáka (2007, s. 69) „*analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou*

úrovni. ” Analýzou zjistíme, zda jsou ve výkonnosti pracovníka, týmu a podniku mezery, jež je potřeba odstranit vzděláváním a dále zjistíme návrh vhodného vzdělávacího programu. Tyto mezery pro nás tedy představují potřeby vzdělávání neboli slabá místa pracovníka, týmu nebo celého podniku, která by měla být odstraněna příslušným vzděláváním. Mezera ve výkonnosti tvoří střed mezi požadovanou úrovní výkonnosti a skutečně dosahované výkonnosti. Jak jsme již výše uvedli, každý pracovník má jiný postoj k práci, jiné vlastnosti a samozřejmě ne každý pracovník má talent na danou práci a tak i jejich výsledky jsou odlišné. Výsledkem vzdělávání by mělo být zvýšení výkonnosti a tím pádem dosažení nejvyšších cílů organizace (Vodák, 2007).

Tureckiová (2004, s. 102) rozděluje metody zjišťování vzdělávacích potřeb do tří kategorií:

Obrázek: 2.3.1: Metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 102

Potřeby vzdělávání je třeba identifikovat před zahájením vzdělávacího procesu, abychom byli schopni vybrat konkrétní vzdělávací program. Nejprve by si měla organizace stanovit cíle, kterých chce dosáhnout, dále sesbírat příslušné údaje, které jsou následně analyzovány podle vybrané metody a nakonec identifikovat potřeby vzdělávání. Je také potřebné, aby si organizace stanovila standardy výkonnosti, aby měla výkonnost pracovníka s čím porovnávat, a vzdělávací standardy, aby organizace věděla, jakou schopnost by měl pracovník po absolvování určitého vzdělávání mít (Vodák, 2007). V dnešní době je vzdělávání v organizacích nezbytné, tomu nasvědčuje i fakt, že moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, ale i dohodu o vzdělávání a rozvoji, které bude pracovník absolvovat (Koubek, 2008).

2.4. Formy vzdělávání

Formu vzdělávání můžeme vymezit jako vnější organizační uspořádání vzdělávací akce. Existuje mnoho forem vzdělávání, které se neustále stejně jako metody vzdělávání vyvíjí. Některé z těchto forem uvedeme podle kategorizace Palána (2008):

- **délka trvání:** je zde základní časová jednotka a to vyučovací hodina nebo vyučovací celek, což je modul nebo lekce; základní jednotkou je delší časový úsek (den, týden, apod.), popřípadě frekvence aktivity (jednorázová nebo opakovaná, krátkodobá nebo dlouhodobá),
- **prostředí výuky:** na pracovišti nebo mimo pracoviště,
- **organizační uspořádání vzdělávaných resp. interakce vzdělavatel-vzdělávaný:**
 - **přímá interakce:** individuální či skupinová; kooperativní, participativní či individualizovaná,
 - **nepřímá interakce:** např. pomocí internetu,
- **zaměření vzdělávacího procesu:** zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, kvalifikační či rekvalifikační kurzy.
- **laboratorní:** prostředím je laboratoř se simulací potřebných podmínek,
- **z hlediska množství účastníků:**
 - individuální,
 - párové,
 - skupinové,
 - hromadné.

- **přímá výuka:** přímá interakce vzdělavatele a vzdělávaného,
- **kombinovaná výuka,**
- **korespondenční (distanční) vzdělávání,**
- **terénní vzdělávání:** mimo tradiční vzdělávací prostory,
- **sebevzdělávání.**

Z výše uvedeného lze vidět, že forem vzdělávání je mnoho a firma nebo jednotlivec má široký rozsah výběru.

2.5. Metody vzdělávání

Stejně jako formy vzdělávání existují i metody vzdělávání, které jsou používány pro vzdělávací proces. Metody by měly být vybírány s ohledem na technický a ekonomický vývoj, na individuální učební styl účastníků, na věk účastníků a např. na motivaci účastníků. Samozřejmě existuje spousta takových faktorů, podle kterých by měla organizace vybírat nejvhodnější metody učení, ale také by měla organizace metody měnit a kombinovat více metod najednou. Metody se totiž neustále vyvíjí. To znamená, že dochází někdy až k zanikání starých metod, které jsou následně nahrazovány metodami moderními.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit podle Koubka (2008) na:

- **metody „on the job” neboli metody vzdělávání na pracovišti:** se uskutečňují na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných pracovních úkolů; jsou realizované manažery, jinými vedoucími týmu nebo vzdělavateli; nevýhoda vzdělávání prostřednictvím těchto metod je ta, že efektivnost vzdělávání hodně závisí na kvalitě vedení, neboť někteří manažeři a vedoucí týmu neumí vzdělávat a mnohdy mají sklony vzdělávání nepodporovat nebo ho ani neprovádět; aby k tomuto postoji manažerů a vedoucích týmu nedocházelo, měla by jim organizace poskytnout výcvik ve vzdělávání svých pracovníků; naopak výhodou je, že jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně (Armstrong, 2002); patří sem především:
 - **instruktáž při výkonu práce:** spočívá v tom, že vedoucí pracovník nebo zkušený pracovník předvede novému nebo méně zkušenému pracovníkovi nějaký pracovní postup, který postup sleduje a následně napodobuje; jedná se spíše o zácvik jednodušších nebo dílčích pracovních postupů a má spíše krátkodobý charakter,

- **coaching:** spočívá v soustavném podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě; zmíněná metoda zlepšuje komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem; má dlouhodobější charakter,
- **mentoring:** je v podstatě stejná jako coaching s výjimkou toho, že vzdělávaný pracovník sám vybírá mentora (pomocník, rádce, vzor), který vzdělávanému pracovníkovi radí, prosazuje jej a pomáhá mu i v jeho kariéře; vzdělávaný pracovník si musí vybrat mentora, který je vážně odborník na danou práci a ne jen vodítko za lepší kariérou,
- **counselling:** spočívá ve vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem; vzdělávaný pracovník se vyjadřuje k problémům své práce i procesu vzdělávání a zároveň podává návrhy na řešení problémů; counselling patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností pracovníků; je hodně náročná na čas pracovníků a tím může dojít k neplnění běžných pracovních úkolů,
- **asistování:** je přidělení vzdělávaného pracovníka zkušenému pracovníkovi, kterému přidělený pracovník pomáhá s plněním úkolů, učí se od něj pracovním postupům a postupem času se na práci podílí stále větší mírou až je schopen práci vykonávat zcela sám,
- **pověření úkolem:** představuje rozvinutí metody asistování, kde je vzdělávaný pracovník vzdělavatelem pověřen k plnění daného úkolu, jehož plnění je sledováno; tato metoda je stejně jako metoda asistování velmi často používána ke vzdělávání vedoucích pracovníků, což znamená vytváření řídicích pracovních schopností,
- **rotace práce (cross training):** spočívá v pověřování vzdělávaného pracovníka pracovními úkoly v různých částech organizace tzn. v pracovních místech, pracovištích, úsecích; používá se především pro řídicí pracovníky, pro čerstvé absolventy škol, aby se co nejlépe seznámili s celou organizací a samozřejmě také pro řadové pracovníky,
- **pracovní porady:** jsou způsobem, jak pracovníky seznámit nejen s problémy a fakty vlastního pracoviště, ale i celé organizace; pracovní porady se konají v pracovní době a tím pádem zkracuje dobu na pracovní

úkoly, ale možnost uspořádat pracovní poradou ve volném čase pracovníků může přinést jejich neochotu.

- **metody „off the job” neboli metody vzdělávání mimo pracoviště:** se uskutečňují ve zvláštních zařízeních (výukové dílny, trenažérové učebny), na vývojových pracovištích apod. a mají podobu školního režimu; nevýhodou může být přechod ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, kde má docházet k aplikaci znalostí a dovedností v praxi; patří sem především:
 - **přednáška:** je verbální prezentace určitého tématu; chybí zde možnost vzájemné interakce vzdělavatele a vzdělávaných, jelikož dochází k přednášení velkého množství teoretických znalostí velkým skupinám účastníků,
 - **přednáška spojená s diskusí:** je stejná jako přednáška s rozdílem toho, že se účastníci zapojují do diskuse,
 - **demonstrování:** zprostředkovává znalosti a dovednosti pomocí audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, obsluhy zařízení ve výukových dílnách apod.; tato metoda se více orientuje na dovednosti a na praktické využití znalostí;
 - **případové studie:** jsou předloženy jednotlivci nebo malým skupinám jednotlivců, kteří musí skutečný nebo smyšlený organizační problém zkoumat a navrhnout řešení; jde tedy o cvičné vyřešení určitého problému, při kterém se účastníci naučí rozvíjet své analytické myšlení a zároveň rozvíjet schopnost nalézt řešení problému; při tomhle cvičení musí mít účastníci dostatek znalostí k dané problematice, aby mohli problém vyřešit
 - **workshop:** se jinak nazývá skupinové cvičení a je variantou případových studií, konkrétně komplexní případovou studií; všechny zadané problémy se zde řeší týmově a účastníci se naučí dělit o nápady a hledat řešení problému z mnoha pohledů,
 - **brainstorming:** je další variantou případových studií; brainstorming spočívá v řešení problému, kde každý z účastníků postupně navrhne své řešení a následně dochází k diskusi, při které účastníci společně hledají optimální řešení; jde tedy o nalezení co nejvíce nápadů; předpokládá se, že účastníci ve skupině toho vymyslí více než jednotlivě; nápady by neměly

být hodnoceny, protože každý nápad může inspirovat jiného účastníka k vymyšlení nápadu dalšího,

- **simulace:** spočívá stejně jako v předchozích metodách k vyřešení určitého problému s rozdílem toho, že účastníci dostanou podrobný scénář k vyřešení daných situací; většinou se jedná o situace z běžného života v práci; můžeme tedy říct, že je metoda zaměřená více na praxi a aktivní účast vzdělávaných pracovníků,
- **hraní rolí:** je metoda orientovaná přímo na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří pomocí scénáře hrají určitou roli, ve které poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání; metoda je v podstatě zaměřena na osvojení si určité sociální role a sociálních vlastností převážně u vedoucích pracovníků,
- **assessment centre:** je v překladu diagnosticko-výcvikový program a patří mezi moderní metody; jedná se o vzdělávání manažerů, kteří musí plnit různé úkoly a řešit problémy, které tvoří každodenní náplň manažera; u úkolů lze vybírat různou úroveň stresu; úkoly jsou zadávány i vyhodnocovány počítačem; můžeme říct, že assessment centre je dokonalejší provedení metod jak případové studie a simulace tak hraní rolí;
- **outdoor training:** můžeme nazvat jako učení se hrou, kdy se manažeři učí manažerským dovednostem (umět koordinovat nějakou činnost, komunikovat se spolupracovníky, spolupracovat v týmu atd.) prostřednictvím her či sportovních výkonů; skupině je zadán úkol, který řeší celá skupina, ale vedoucím je pověřen jen jeden; po splnění úkolu je zahájena diskuse o řešení,
- **vzdělávání pomocí počítačů:** neboli e-learning; o této vzdělávací metodě bychom mohli napsat celou kapitolu, ale vymežíme si však jen to podstatné; tato metoda je využívána v dnešní době čím dál více, možná i proto, že probíhá pomocí počítačů, které jsou dnes velmi často používány; spolu se zlepšujícím se internetem se zlepšuje i tato metoda; počítače poskytují vzdělávajícím se osobám velké množství informací, spoustu grafů a obrázků, různé testy a cvičení; existují tři druhy e-learningu a to samostatný, živý a kolektivní e-learning; samostatný e-learning spočívá v tom, že vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není

napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby; živý e-learning znamená, že je vzdělávaná osoba v kontaktu se vzdělavatelem, ale oba jsou na různých místech; a nakonec kolektivní e-learning spočívá v kolektivní se učení pomocí diskusních fór a např. chatu.

2.6. Náklady na vzdělávání

Podle mého názoru hodně organizací zvažuje, jestli má své zaměstnance vzdělávat. Vzdělávání zaměstnanců s sebou nese záruky, že po jeho absolvování bude zaměstnanec výkonnější v zaměstnání nebo že by se snad zlepšily výsledky celé organizace. Záleží to i na osobním přístupu, jak jsme již uvedli výše. Vzdělávání zaměstnanců přináší i vynaložení nákladů na toto vzdělávání, což může být pro spoustu organizací překážkou pro jeho realizaci.

Náklady na vzdělávání pracovníků mohou podle Vodáka (2007) být přímé osobní náklady na účastníky a lektory, cestovní výdaje a stravné; náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb a plánováním, realizací a vyhodnocením vzdělávání; náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor či vytápěním a vybavením potřebnou technikou či jinými věcmi; náklady na přípravu a kopírování materiálů; náklady na externí moderátory a lektory. Dále také alternativní náklady, což jsou náklady ušlých příležitostí neboli např. finance, které bychom obdrželi, kdybychom provozovali jinou aktivitu. A nezapomeňme na náklady, které musí organizace vynaložit za odvádění práce náhradníka za vzdělávaného zaměstnance. Samozřejmě existuje ještě mnoho nákladů spojených se vzděláváním zaměstnanců, které jsou závislé na formě a metodě vzdělávání.

2.7. Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků (dále jen ÚSC) vychází ze zákona, který stanoví základní rámec, který musí úředníci splnit, ale mimo to by vzdělávání úředníků mělo být založeno na identifikaci potřeb územně samosprávných celků. Tímto zákonem je zákon číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Předmětem úpravy tohoto zákona je mimo jiné pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Pracovně právní vztahy úředníků územně samosprávných celků upravuje zákoník práce. Zákon o úřednících je zákonem speciálním upravujícím pracovní poměr, vzdělávání a další oblasti úředníků ÚSC a zákoník práce je zákon podpůrný, což znamená, že přednostně platí to, co je uvedeno v zákoně o úřednících a zákoník práce se použije v těch částech, jež neupravuje zákon č. 312.

Každý úředník má určité povinnosti stanovené zákonem č.312/2002 Sb., které musí plnit. Pro náš případ zmíníme povinnost prohlubování kvalifikace. Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Kvalifikaci pro úředníky může poskytovat jen fyzická nebo právnická osoba s akreditací, příspěvková organizace zřízená ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace. „*Územní samosprávný celek zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníka prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program*” (zákon č.312/2002 Sb., §17 odst. 3). Územní samosprávný celek poskytuje prohlubování kvalifikace úředníků podle vzdělávacího plánu, který obsahuje časový rozvrh prohlubování této kvalifikace a to nejméně na 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plán vzdělávání musí být vypracován do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, musí být hodnocen a pomocí výsledků hodnocení musí být aktualizován a to minimálně 1x za 3 roky (zákon č.312/2002 Sb.).

Aby bylo možné se dále blíže zabývat vzděláváním úředníků sledované organizace, je nutné objasnění základních pojmů.

Veřejná správa

Veřejná správa je správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Její výkon je regulován právem a subjekty mohou vykonávat jen to, co jim umožňuje. Zato soukromá správa sleduje soukromé zájmy a subjekty mohou vykonávat vše, co jim zákon nezakazuje. Veřejná správa se dělí na státní správu, kde patří např. ústřední orgány státní správy a ministerstva a na samosprávu, kde patří např. obce a kraje (Vedral, 2006).

Samostatná působnost

Samostatná působnost znamená spravování záležitostí, které jsou v zájmu obce a jejích občanů, pokud nejsou svěřeny zákonem krajům nebo pokud nejde o výkon přenesené působnosti, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zvláštní zákon (zákon o obcích č. 128).

Přenesená působnost

Znamená, že obec vykonává na svém území státní správu ve věcech, které stanoví zákon. Řídí se při tom zákony a právními předpisy vydanými na základě zákona, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů. Pověřeným obecním úřadem je myšlen orgán obce, který vykonává přenesenou působnost pro více obcí ve správních obvodech a v rozsahu stanoveném zvláštními zákony (zákon o obcích č. 128).

Územní samosprávný celek

„Územním samosprávným celkem je obec a kraj a pro účely tohoto zákona též hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy” (zákon č. 312/2002 Sb. §2, odst. 1).

Úředník

„Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy” (zákon č. 312/2002 Sb. §2, odst. 4).

Vedoucí úředník

„Vedoucím úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem” (zákon č.312/2002 Sb. §2 odst. 5).

Vedoucí úřadu

„Vedoucím úřadu se pro účely tohoto zákona rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy”(zákon č. 312/2002 Sb. §2 odst. 7). Ovšem v územních samosprávných celcích, kde funkce tajemníka není, je vedoucím úředníkem starosta.

Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Akreditací se rozumí „Proces vyúsťující v rozhodnutí, jímž se určitému vzdělávacímu programu nebo vzdělávací instituci vyjadřuje oficiální uznání, že splňuje dané požadavky, tzn. vyhovuje předem stanoveným standardům za podmínek stanovených v předepsané dokumentaci. Akreditaci uděluje k tomu pověřený orgán” (Palán, 2008, str. 10.) V případě územně samosprávných celků jím je Ministerstvo vnitra. Ministerstvo vnitra akredituje vzdělávací instituce nebo vzdělávací programy na základě žádosti fyzické nebo právnické osoby na dobu 3 let. Před uplynutím lhůty může být akreditace obnovena (zákon č.312/2002

Sb. §17). „*Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce je i žádost o akreditaci alespoň 1 vzdělávacího programu*” (zákon č.312/2002 Sb., § 31 odst. 1). Vzdělávací program obsahuje název, druh prohlubování kvalifikace, formu tzn., zda jde o vzdělávání prezenční nebo distanční, vzdělávací plán, který udává časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání a seznam odborných lektorů (zákon č.312/2002 Sb.). „*V průběhu roku 2010 bylo nově akreditováno 532 vzdělávacích programů průběžného vzdělávání, 237 vzdělávacích programů průběžného vzdělávání pro vedoucí úředníky, 3 vzdělávací programy vzdělávání pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadů, 2 programy vstupního vzdělávání a 3 programy přípravy na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti*” (Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2010, Ministerstvo vnitra, str. 32).

2.7.1. Vstupní vzdělávání

Jedinec, který je nově přijat do organizace, se musí adaptovat na nové sociální prostředí a také na celkový chod v organizaci tzn. seznámit se s novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Tomuto procesu se říká orientace pracovníka a měla by být velice efektivní, aby výkon pracovníka co nejdříve dosáhl požadované úrovně (Koubek, 2008). První fází vzdělávání úředníka je vstupní vzdělávání, které musí každý nově přijatý úředník absolvovat. Výjimkou je úředník, který má zvláštní odbornou způsobilost. Toto vzdělávání úředník musí dokončit do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Ukončením úředník dosáhne osvědčení, které mu vystaví příslušná vzdělávací instituce (zákon č.312/2002 Sb.). Vstupní vzdělávání podle zákona 312/2002 § 19 Odst. 1 obsahuje znalosti

- a) „*základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,*”
- b) „*základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,*”
- c) „*znalosti základů užívání informačních technologií,*”
- d) „*základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.*”

Vstupní vzdělávání úředníků mohou zajišťovat kraje nebo další akreditované instituce. „*66 z nich zaslalo zprávu za rok 2010*” (Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2010, Ministerstvo vnitra, str. 6).

Kraje (8 ze 14) proškolily za rok 2010 celkem 1055 osob a akreditované vzdělávací instituce v počtu 9 z celé České republiky mely 902 absolventů vstupního vzdělávání. Celkově tedy absolvovalo vstupní vzdělávání za rok 2010 1957 úředníků územních samosprávných celků v České republice (Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2010, Ministerstvo vnitra).

2.7.2. Průběžné vzdělávání

Další a současně průběžnou fází vzdělávání úředníka je průběžné vzdělávání. To znamená, že úředník absolvuje průběžné vzdělávání po celou dobu pracovního poměru. Průběžné vzdělávání slouží nejen k prohlubovacímu, aktualizacímu a specializačnímu vzdělávání úředníků, ale i k prohloubení a získání jazykových znalostí úředníků. Toto vzdělávání probíhá ve formě kurzů a je pro každého úředníka povinností, jestliže tak rozhodl vedoucí úřadu podle potřeb územního samosprávného celku a podle plánu vzdělávání úředníka. Stejně jako vstupní vzdělávání, tak i průběžné vzdělávání je ukončeno osvědčením, které vydá příslušná vzdělávací organizace (zákon č.312/2002 Sb.).

2.7.3. Zvláštní odborná způsobilost

Dalším vzděláváním, které musí úředník absolvovat, je zvláštní odborná způsobilost (dále jen ZOZ). Tu musí mít úředníci pro vykonávání správních činností, které jsou stanoveny prováděcím právním předpisem. Musí ji tedy mít na každou správní činnost, kterou vykonávají. Zvláštní odbornou způsobilostí se rozumí souhrn znalostí a dovedností potřebných pro výkon činností stanovených právním prováděcím předpisem. Má obecnou a zvláštní část a úředníci musí absolvovat příslušnou zkoušku, jejímž výsledkem je osvědčení, kterým je zvláštní odborná způsobilost prokazována. Existují však tři výjimky, kdy může úředník vykonávat správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem bez zvláštní odborné způsobilosti a to (zákon č.312/2002 Sb.):

- a) podle zákona 312/2002 § 21 Odst. 1, *nejdéle po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem, nebo*
- b) při vydání osvědčení o rovnocennosti vzdělání se zvláštní odbornou způsobilostí prostřednictvím žádosti podané úředníkem nebo samosprávným územním celkem, nebo podle zákona 312/2002 § 43 odst. 10, *že úředník, jemuž do 31.prosince 2007*

vznikne nárok na starobní důchod, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost jen tehdy, jestliže o to sám požádá.

2.7.4. Zkoušky a osvědčení

Pro získání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti musí úředník, který vykonává jednu nebo více správních činností, vykonat zkoušku, kterou osvědčení získá. Ke zkoušce jsou úředníci přihlášení územním samosprávným celkem do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, ke které je potřebné osvědčení zvláštní odborné způsobilosti. O provádění zkoušek a vydávání osvědčení se stará ministerstvo spolu s příslušnými ministerstvy, které úředníkovi do 30 dnů ode dne přijetí přihlášky stanoví datum, místo, čas konání zkoušky, soubor otázek a seznam odborné literatury. Samotná zkouška se skládá ze dvou částí, písemné a ústní zkoušky. Jednotlivé části jsou samostatně vykonávané a hodnocené a probíhají v jeden den. „*Při písemné zkoušce i při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně*” (z.č.312/2002 Sb., § 24 odst. 1). Výjimkou jsou osoby se zdravotním postižením, které mohou předem požádat předsedu zkušební komise o povolení používání počítačů nebo přítomnost asistenta nebo přímo člena zkušební komise k vyplnění písemné části testu. Po úspěšně vykonané písemné zkoušce může úředník přejít k vykonávání zkoušky ústní. Zkoušku hodnotí zkušební komise, jejíž předseda pak vyhlásí výsledky zkoušky ještě v den jejího konání. V případě, že úředník byl při vykonávání zkoušky neúspěšný, může zkoušku opakovat dvakrát a to nejdříve do 30 dnů a nejpozději do 90 dnů od konání zkoušky, u které nevyhověl. Jestliže úředník v obecné i zvláštní části zkoušky vyhověl, je mu do 15 dnů ode dne konání zkoušky vystaveno osvědčení zvláštní odborné způsobilosti.

Každý úředník musí tedy po nástupu do zaměstnání absolvovat vstupní vzdělávání a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti s výjimkou těch úředníků, kterým byla uznána rovnocennost, tedy kterým bylo vysokoškolské vzdělání v příslušném oboru uznáno místo těchto zkoušek zvláštní odborné způsobilosti. V průběhu zaměstnání každý úředník absolvuje průběžné vzdělávání, které mu napomáhá k aktualizaci legislativy.

2.7.5. Vzdělávání vedoucích úředníků

„Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně řízení těchto úředníků může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po

dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala”(zákon č.312/2002 Sb., §27 odst.1). Rozdíl ve vzdělávání běžného úředníka a vedoucího úředníka je ten, že běžný úředník musí mít na každou správní činnost, kterou vykonává zvláštní odbornou způsobilost, zato vedoucí úředník musí mít jen jednu zvláštní odbornou způsobilost a je v jeho zájmu nebo v zájmu jeho nadřízených si další zvláštní odbornou způsobilost dodělat.

Vzdělávání vedoucích úředníků se rozděluje na část obecnou, která zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a na část zvláštní, která zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Náklady spojené s tímto vzděláváním hradí úředníkovi územní samosprávný celek, ale pouze v případě, pokud úředník po ukončení vzdělávání zůstane v pracovním poměru s tímto územně samosprávným celkem po dobu minimálně 3 let. Jestliže úředník tuto podmínku nesplní, musí náklady zaplatit.

2.8.Hodnocení vzdělávání

Poslední fází vzdělávání zaměstnanců je jeho hodnocení. Hodnocení vzdělávání by mělo být přizpůsobeno časové a nákladové náročnosti daného vzdělávacího programu. Podle Dolnalda L. Kirkpatricka existují čtyři úrovně hodnocení vzdělávání, které ve své knize uvedli Mathis a Jackson (2008) a to:

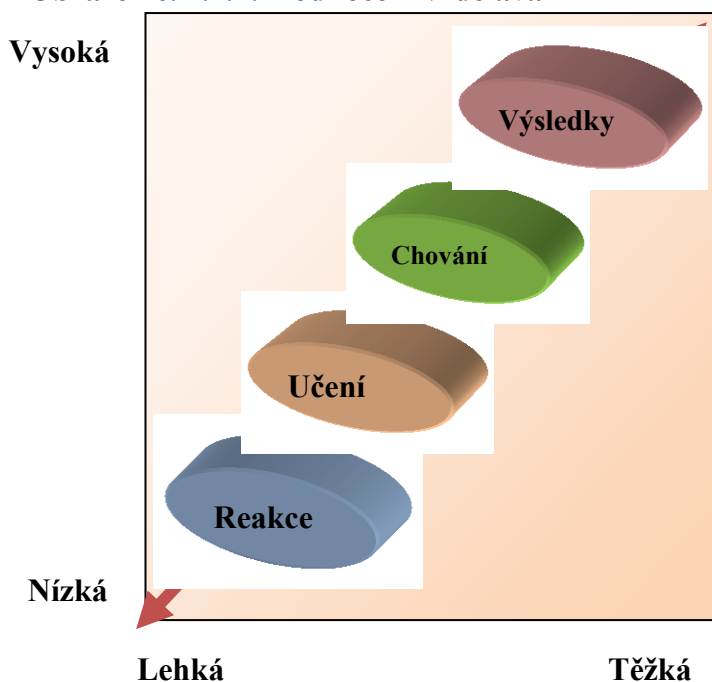
- **Reakce:** Organizace v této úrovni hodnotí reakce po ukončení vzdělávacího programu pomocí provedení rozhovorů s účastníky nebo podání dotazníků účastníkům. Účastníci hodnotí okamžitou reakci na mnoho faktorů vzdělávacího programu jako jsou např. styl učení instruktorů a hodnota vzdělávacího programu. Toto hodnocení probíhá pomocí otázek v podobě škál, otevřených otázek nebo v podobě diskusních skupin. Nevýhodou této úrovně hodnocení je to, že nemůže poskytnout informace o tom, zda byl vzdělávací program přínosný pro danou organizaci.
- **Učení:** V této úrovni se hodnotí, jak dobře se účastníci vzdělávacího programu naučili znalosti, dovednosti či postoje. Jde tedy o přenos potřebných informací, které účastník potřebuje ke své práci, od lektorů na účastníky. Pro hodnocení se zde používá testů nebo kvízů, které mohou být předloženy k vyplnění před, během nebo po vzdělávacím programu. A to proto, abychom zjistili, jaké znalosti měl

účastník před vzděláním a zda své znalosti během vzdělávání obohatil. Pokud výsledky testů ukazují, že jsou v daném vzdělávání chyby, mohou lektoři vzdělávací program pro další vzdělávání podle chyb vylepšit. Složení zkoušky však nezaručuje, že si účastníci budou všechny znalosti pamatovat věčně nebo, že změní své pracovní chování.

- **Chování:** Třetí úroveň měří vliv vzdělávacího programu na pracovní výkon pomocí rozhovorů s účastníky nebo jejich spolupracovníky nebo sledování pracovního výkonu. Neboli do jaké míry účastníci vzdělávacího programu využívají znalosti či dovednosti, které se naučili v rámci vzdělávacího programu, na pracovním prostředí. Chování je obtížněji měřitelné než reakce a učení. Zde se pro hodnocení využívá individuálních strukturovaných rozhovorů s účastníky programu, se spolupracovníky účastníků a vedoucími účastníků nebo pomocí skupinových diskusí a to až po ukončení vzdělávacího programu.
- **Výsledky:** Ve čtvrté nejvyšší úrovni zaměstnavatelé hodnotí vzdělávací program podle dosažených podnikatelských výsledků organizace. Toto hodnocení se provádí porovnáním záznamů před a po vzdělávání, jelikož jsou podnikatelské výsledky, mezi které patří produktivita, obrat, kvalita, čas, prodej a náklady, relativně konkrétní. Může tady však nastat problém s přesným stanovením výsledků, jestli tedy byly změny způsobeny vzděláváním nebo jinými významnými faktory např. hospodářská situace, poptávka po pracovní síle a mnoho dalších. Podnikatelské výsledky s porovnáním nákladů na vzdělávání zaměstnanců umožní zjistit skutečný přínos vzdělávacího programu pro organizaci, ale je potřeba oddělit ostatní faktory, které mohou podnikatelské výsledky ovlivnit.

Každá organizace nevyužívá všechny 4 úrovně hodnocení. Nejčastěji jsou používány úrovně 1 a 2, které jsou zaměřeny na to, zda jsou účastníci spokojeni se vzdělávacími programy. Tyto úrovně, jak je uvedeno na obrázku (2.7.1), jsou méně obtížné než úrovně 3 a 4, ale zase poskytují menší hodnotu informace o příslušném školení oproti úrovním 3 a 4. Úrovně 3 a 4 jsou zaměřeny na hodnocení podnikatelských výsledků celé organizace. Jsou velmi časově a administrativně náročné. Obtížnost všech čtyř úrovní si znázorníme na následujícím obrázku:

Obrázek č. 2.7.1: Hodnocení vzdělávání



Zdroj: Mathis a Jackson, 2008, s. 282

Shrnutí teoretické části

Jelikož si myslím, že je vzdělávání zaměstnanců pro organizace velmi důležité, zaměřila jsem svou bakalářskou práci na vzdělávání zaměstnanců konkrétně úředníků ÚSC.

Jako první byly v teoretické části vymezeny základní pojmy vzdělávání obecně. Co to je vzdělávání, učení se, osobní rozvoj atd. Dále byla tato část zaměřena na celoživotní vzdělávání jako součást celého života, které zahrnuje profesní vzdělávání, které je právě na vzdělávání zaměstnanců zaměřeno. Zde byly vymezeny pojmy, jako jsou např. rekvalifikace, zvyšování kvalifikace, zaškolení, zaučení atd. Poté jsem se zaměřila na stanovení vzdělávacích potřeb, které jsou velmi důležité pro další vzdělávání zaměstnanců, metod vzdělávání a forem vzdělávání. Jelikož je celá bakalářská práce orientovaná na vzdělávání úředníků ÚSC, tak další částí teorie bylo vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících č. 312. V závěru teoretické části bylo rozepřáno hodnocení vzdělávání, jako důležitá část pro zpětnou vazbu vzdělávání.

Tato teoretická východiska mi napomůžou k vypracování praktické části tedy k aplikaci teoretické části na konkrétní organizaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bude orientována na aplikaci teoretické části na konkrétní organizaci tedy Městský úřad ve Vizovicích. Nejprve bude charakterizována vybraná organizace a poté vytvořena analýza současného stavu vzdělávání úředníků MÚ Vizovice. Analýzu současného stavu vzdělávání úředníků MÚ Vizovice provedu pomocí rozhovorů a interních informací a samozřejmě pomocí dotazníkového šetření, které je založeno na názorech účastníků vzdělávání. Otázky z dotazníku jsou zaměřeny na jednotlivé části analýzy současného stavu vzdělávání úředníků MÚ Vizovice. To znamená na:

- **formy vzdělávání:**

- **otázka č. 14:** Jaké formy vzdělávání upřednostňujete?
 - Tato otázka mi pomůže stanovit návrh jiných forem vzdělávání, než které jsou v současné době preferované na MÚ Vizovice a to pomocí preferencí účastníků tohoto vzdělávání.

- **potřeby vzdělávání:**

- **otázka č. 4:** Máte vysokoškolské vzdělání?(pokud ano, v jakém oboru)
- **otázka č. 5:** Bylo nebo je podporováno vysokoškolské vzdělávání na Vašem úřadě?
- **otázka č. 6:** Jaký umíte cizí jazyk?
- **otázka č. 7:** Jak dobře umíte cizí jazyk?
- **otázka č. 8:** Absolvoval/a jste během svého zaměstnání na MÚ ve Vizovicích kurz cizího jazyka?(pokud ano, tak kdy naposledy)
- **otázka č. 9:** Je na MÚ ve Vizovicích podporováno vzdělávání cizích jazyků?
 - Tyto otázky jsem zvolila, protože bych chtěla zjistit potřeby vzdělávání v oblasti vysokoškolského vzdělávání a cizích jazyků.

Pomocí otázky č. 4 bych chtěla zjistit, zda mají úředníci MÚ Vizovice vysokoškolské vzdělání. Dodatečnou otázkou, v jakém oboru, jsem chtěla následně zhodnotit, zda je jejich vysokoškolské vzdělávání orientováno na příslušné odbory, ve kterých jsou zaměstnáni.

Otázka č. 5 mi zodpoví, jestli je vysokoškolské vzdělávání podporováno příslušným úřadem.

Otázky č. 6 a 7 jsou zaměřeny na cizí jazyky a to konkrétně na druh cizího jazyka a dovednost úředníků použít cizí jazyk. Pomohou mi tedy určit, jestli je potřebné zařadit mezi potřeby vzdělávání tohoto úřadu také potřebu umět cizí jazyk.

Otázky č. 8 a 9 jsou orientované na podporu vzdělávání se v cizích jazycích na příslušném úřadě a na fakt, zda již nějaké kurzy cizích jazyků proběhly.

- **hodnocení vzdělávání:**

- **otázka č. 10:** Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vašem úřadě?
- **otázka č. 18:** Přijímá Váš nadřízený Vaše návrhy na zlepšení vzdělávání?
- **otázka č. 11:** Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích programů Vašeho úřadu?(pokud ne, jaké vzdělávací programy byste doplnili?)
- **otázka č. 15:** Průběžné vzdělávání je pro Vaši práci
 - Otázka č. 10 je spíše orientační o informovanosti účastníků vzdělávání. Otázka č. 18 je také spíše orientační, kde zjistím, jestli je možné změnit vzdělávání na daném úřadě názorem podřízeného neboli účastníka vzdělávání.

Otázkou č. 11 každý úředník zhodnotí, jestli je nabídka vzdělávacích programů příslušného úřadu pro něho dostačující. Doplnující otázka, jaké vzdělávací programy byste doplnili, napomůže návrhům na zlepšení tohoto vzdělávání.

Otázka č. 15 zjistí, zda je průběžné vzdělávání přínosné nebo zda účastníkům nepřinese potřebné a požadované informace pro jejich práci.

- **ohled na finanční zdroje při výběru vzdělávání na příslušném úřadě:**

- **otázka č. 12:** Mají vliv finanční zdroje na výběr vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí ve Vašem úřadě?
 - Otázka č. 12 zjistí ovlivnitelnost výběru vzdělávacích programů a institucí na příslušném úřadě. Tedy zda za výběrem stojí finance.

- **Otázka č. 13,** Jsou na Vašem úřadě vytvářeny vzdělávací plány?, jen ověřuje fakt vytváření vzdělávacích plánů na příslušném úřadě. Jestli úředníci vědí, že jsou nějaké vzdělávací plány vytvářeny.
- **Otázky č. 16,** Vidíte za vzdělávacími programy Váš kariérní postup?, a 17, Je ve Vašem úřadě možný kariérní postup?, jsou zaměřeny na kariérní postup. Tedy jestli se úředníci vzdělávají za účelem kariérního postupu nebo jen pro potřeby jejich práce a jestli je vůbec kariérní postup na příslušném úřadě možný.
- Otázku č. 1, Jste úředník?, jsem zvolila jako otázku filtrační, protože jsem potřebovala zabránit tomu, že by dotazník vyplnil někdo jiný než úředník tedy ten, kdo není mým respondentem.
- **Otázka č. 2,** Jak dlouho pracujete na MÚ ve Vizovicích?, jsem zvolila proto, abych posoudila jaká je fluktuace na příslušném úřadě a jak často se tedy koná vstupní vzdělávání.
- **Otázka č. 3,** V jakém odboru pracujete?, rozdělí respondenty na drobnější skupiny a to podle odborů příslušného úřadu, což mi pomůže vyhodnotit otázky z dotazníku nejen podle odpovědí všech úředníků obecně, ale i podle příslušných odborů.
- **Otázky č. 19,** Jaké jste pohlaví?, **20,** Do jaké věkové skupiny patříte?, a 21, Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?, jsou otázky demografické a rozdělí respondenty podle pohlaví, věku a nejvýše dosaženého vzdělání.

Na závěr vyhodnotím dotazníkové šetření a uvedu návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávání úředníků na MÚ Vizovice.

3. Charakteristika vybrané organizace

3.1. Městský úřad Vizovice

„Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. ” (zákon č.128/2000 Sb. Zákon o obcích § 1) „Obec má právo na samosprávu; úkoly patřící do samosprávy obce (dále jen "samostatná působnost") plní v rozsahu stanoveném zákonem a v souladu s potřebami obce. Svěří-li zákon obci výkon státní správy (dále jen "přenesená působnost"), je území obce správním obvodem. ”(zákon č.128/2000 Sb. Zákon o obcích § 7 odst. 1 a 2). Podle zákona 128/2000 Sb., o obcích je obecní úřad jedním z orgánů obce.

Město Vizovice vykonává samostatnou působnost a přenesenou působnost. Úkoly výkonu samostatné působnosti městu ukládá zastupitelstvo města nebo rada města. Město Vizovice vykonává státní správu pro správní obvod, který tvoří 16 obcí a to například v oblasti občanských průkazů, cestovních dokladů, řidičských průkazů, živnostenského oprávnění, myslivosti, rybářství, krizového řízení a další.

První písemná zmínka o Vizovicích pochází z roku 1261, která byla nalezena v zakládací listině kláštera. Původně se jednalo o trhovou ves, která byla roku 1570 povýšena císařem Maxmiliánem II. na město se dvěma výročními trhy. V roce 1961 mělo město Vizovice 3764 obyvatel a v roce 2012 4.500 obyvatel.

Město Vizovice leží v kotlině Vizovických vrchů a to na hlavní trase mezi Zlínem a Vsetínem.

Znak města:



Sídlo městského úřadu: Masarykovo nám. 1007, 763 12 Vizovice

Odloučená pracoviště: Nábřeží 993 (odbor sociální, odbor dopravy), 763 12 Vizovice

Úřední hodiny: PO: 8.00 – 12.00 12.30 – 17.00

ST: 8.00 – 12.00 12.30 – 17.00

Telefon: 577599111

577599101

Fax: 577599160

E-mail: sekretariat@mestovizovice.cz

3.2. Organizační struktura

Městský úřad ve Vizovicích zaměstnává:

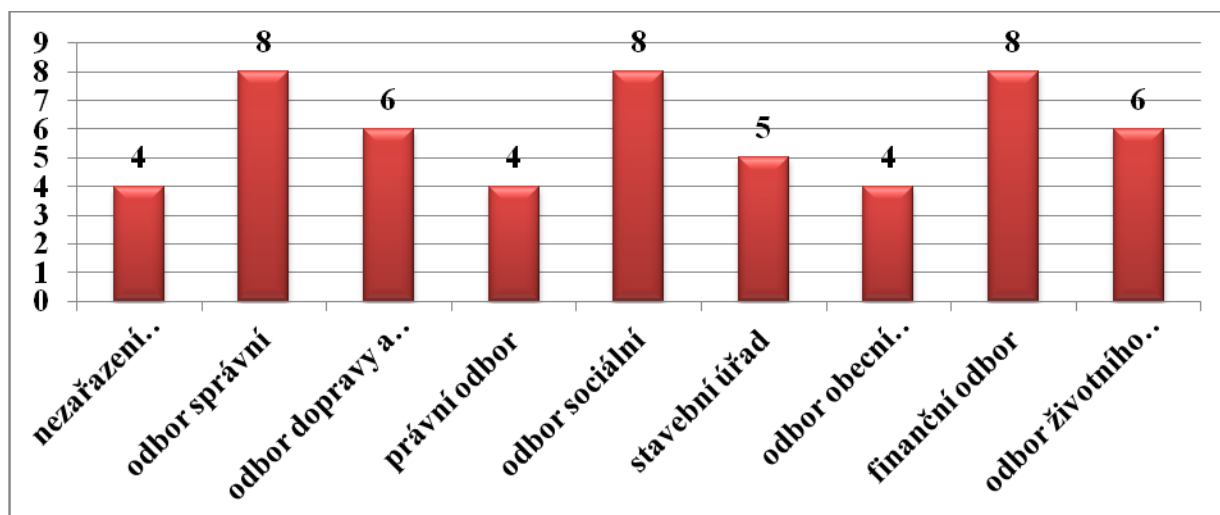
- Starostu a místostarostu města Vizovice,
- 53 úředníků, mezi které patří i tajemník úřadu, euromanažer, informatik a sekretariát.

Podle organizační struktury zveřejněné na webových stránkách města Vizovice

(www.vizovice.eu), jsou na MÚ Vizovice zřízeny odbory pro jednotlivé činnosti úřadu:

- Nezařazení pracovníci úřadu,
- Odbor správní,
- Odbor životního prostředí,
- Odbor dopravy a silničního hospodářství,
- Právní odbor,
- Odbor sociální,
- Stavební úřad,
- Odbor Obecní živnostenský úřad,
- Finanční odbor.

Graf č. 3.2.1: Počet pracovníků v jednotlivých odborech



Zdroj: vlastní

Každý specializovaný obor má svého vedoucího, který odpovídá jak za chod odboru, tak za pracovní náplň pracovníků a jejich vzdělávání. Každý odbor je zaměřen na určité oblasti, které spravuje. Velkou úlohu v organizační struktuře vykonává finanční odbor, který mimo jiné provádí činnosti zaměřené na výměry platů, vytváření pracovních smluv a dohod o provedení práce a o provedení pracovních činností. Tuto úlohu vykonává ve spolupráci se starostou a tajemníkem. Podrobněji je organizační struktura popsána v příloze číslo 1. Personální řízení zde provádí tajemník města a to ve spolupráci s finančním odborem a vedoucími jednotlivých odborů, kteří navrhuji pracovní zařazení a náplně práce svých podřízených. Tyto návrhy jsou následně schváleny tajemníkem. Tajemník dále vede osobní spisy úředníků a připravuje podklady pro výběr vedoucích úředníků

4. Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace

Z rozhovorů a interních informací bylo zjištěno, jak probíhá současné vzdělávání úředníků MÚ Vizovice. K tomu napomohly nejen tyto informace, ale i dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo doplnit informace získané z rozhovorů a interních informací o názory účastníků daného vzdělávání, které následně napomůžou k podání návrhů na zlepšení současného vzdělávání.

4.1. Metody

Pro vypracování praktické části bakalářské práce bylo využito několik metod a postupů, které byly vybrány podle cíle této bakalářské práce.

Nejprve byl veden **rozhovor** s vybranými zaměstnanci organizace, od kterých byly získány informace o organizaci i informace pro vypracování analýzy současného stavu vzdělávání tedy **informace interní**. Tento rozhovor byl nestrukturovaný, to znamená, že zaměstnancům nebyly stanoveny odpovědi, ze kterých by si mohli vybrat, ale měli volnost pro jejich vyjádření. Rozhovor napomohl k vypracování SWOT analýzy. SWOT analýza se provádí k zjištění silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats) podniku, kde silné a slabé stránky patří mezi interní faktory a příležitosti a ohrožení mezi faktory externí, které jsou však interními faktory ovlivněny. Používá se k zjištění těchto faktorů, aby mohly být následně využity. To znamená podpoření silných stránek a příležitostí a naopak odstranění slabých stránek a hrozeb v budoucnu.

Další metodou byl polostrukturovaný **dotazník**, který má pevně stanovené odpovědi, ze kterých respondenti vybírali podle jejich názoru tu nejsprávnější. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na formy vzdělávání, potřeby vzdělávání, hodnocení vzdělávání a na náklady na vzdělávání. Dále také na demografickou strukturu tohoto úřadu a názory účastníků ohledně kariérního postupu. Byly zaměřeny tak, aby následně napomohly k podání návrhů a doporučení na zlepšení vzdělávání v této organizaci. Vyskytovaly se zde otázky uzavřené a polouzavřené.

Jako základní vzorek respondentů pro vyplnění dotazníku jsem zvolila 53 úředníků MÚ Vizovice.

4.2. Vzdělávání na MÚ Vizovice

4.2.1. Vstupní vzdělávání

Při nástupu do zaměstnání musí nově přijatý zaměstnanec absolvovat vstupní vzdělávání, ale to jen tehdy pokud nemá vykonanou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Pokud již zaměstnanec vykonal tuto zkoušku, je jeho osvědčení o zkoušce založeno tajemníkem do jeho osobního spisu. MÚ Vizovice realizuje vstupní vzdělávání prostřednictvím Krajského úřadu Zlínského kraje, který má akreditovaný vzdělávací program.

Nejdříve musí zaměstnanec absolvovat seminář ohledně komunikace a organizace, který trvá dvě hodiny a který probíhá přímo na úřadě kvůli jeho specifikaci na daný úřad. Zde jsou zaměstnanci seznámeni s pracovní náplní, základními povinnostmi, bezpečnostním opatřením a samozřejmě také s novými kolegy. Tento seminář vedou vedoucí jednotlivých odborů a tajemník. Po tomto semináři zaměstnanec absolvuje samostudium v e-learningovém prostředí, které musí zvládnout během šesti týdnů. Musí zvládnout základy veřejné správy (4 hodiny), etiku a korupci (5 hodin), právo (4 hodiny), veřejnou ekonomiku a finance (4 hodiny), informatiku (6 hodin) a management a komunikaci (5 hodin). Po absolvování samostudia musí zaměstnanec zvládnout test, který tvoří 12 otázek z daných oblastí.

4.2.2. Průběžné vzdělávání

Podle získaných informací bylo zjištěno, že průběžné vzdělávání na MÚ Vizovice probíhá na základě vzdělávacích plánů. Vzdělávací plán obsahuje část vstupní vzdělávání, část průběžné vzdělávání, do které patří vzdělávání aktualizací, které je realizováno na základě změn v legislativě, prohlubující a specializační, školení řidičů a bezpečnosti práce, e-learningové vzdělávání a poslední část tohoto plánu tvoří zvláštní odborná způsobilost.

Průběžné vzdělávání zde tedy závisí na změnách legislativy, zařazení nových pracovních činností a samozřejmě na finančních prostředcích. Nákladům na vzdělávání je věnována pozornost v kapitole 4.6.

Toto vzdělávání probíhá prostřednictvím školení realizovaných akreditovanými vzdělávacími institucemi a eGon centrem Vizovice a prostřednictvím seminářů realizovaných Krajským úřadem Zlínského kraje. Vedoucí příslušných odborů spolu s jednotlivými úředníky vybírají.

Z informací získaných z finančního odboru bylo zjištěno, že kromě toho, že se všichni úředníci účastní 1 x ročně školení řidičů a školení bezpečnosti práce, účastní se školení a seminářů podle výše uvedených potřeb. Mezi témata těchto školení a seminářů finančního odboru patří například zdaňování mezd, inventarizace majetku nebo odměňování ve veřejných službách. V sociálním odboru se vyskytují témata jako jsou kontakty s rodiči, senioři či sociální šetření, v odboru životního prostředí ochrana přírody, zelená páteř krajiny nebo rekultivace dnes a zítra, v odboru stavebním územní plán, stavební úřad nebo přestupky a delikty, v odboru právním judikatura, veřejné cesty nebo ochrana pokojného stavu, v odboru dopravy veřejné cesty a řidičské průkazy a v odboru správním občanské průkazy a cestovní pasy.

Tato školení a semináře vybírají vedoucí odborů ve spolupráci s jednotlivými úředníky. Výběr musí být pečlivý, jelikož ne vždy je kvalita školení či seminářů odpovídající očekávaným výsledkům.

4.2.3. Zvláštní odborná způsobilost

Z rozhovoru s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že po nastoupení nového úředníka do zaměstnání, musí být tento úředník přihlášen ke zkoušce ZOZ nebo musí být podána žádost o uznání rovnocennosti. Toto přihlášení uskutečňuje vedoucí daného odboru, do kterého úředník nastupuje, spolu s tajemníkem úřadu.

Z informací od tajemníka úřadu vyplynulo, že náklady na tyto zkoušky jsou velmi vysoké. Tyto náklady představují jak náklady na cestovné a stravné, tak náklady na samotné zkoušky, které se pohybují ve výši okolo dvaceti tisíc korun. Pro samotný úřad je lepší varianta u úředníka uznání rovnocennosti než konání zkoušek ZOZ. Dále tajemník poskytl informace o počtu úředníků s vykonanými zkouškami ZOZ, úředníků, kterým byla uznána rovnocennost a úředníků, kteří vykonávají činnosti, ke kterým není potřebná ZOZ. V současné době je na MÚ Vizovice 39 úředníků s vykonanou zkouškou ZOZ, 5 úředníků, kterým byla uznána rovnocennost a 9 úředníků, kteří k činnostem nepotřebují ZOZ.

4.2.4. Vzdělávání vedoucích úředníků

Jelikož se tato práce zabývá vzděláváním úředníků obecně, bude vzdělávání vedoucích úředníků popsáno stručně.

Aby se z úředníka stal vedoucí úředník, musí absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků. Na MÚ Vizovice absolvovali téměř všichni vedoucí úředníci toto vzdělávání e-learningovou

formou. Stejně jako úředníci musí se i vedoucí úředníci účastnit průběžného vzdělávání. Z nabídky těchto školení či kurzů si vybírají sami. Převážně zde však chybí semináře či školení zaměřující se na manažerské dovednosti, kterými by měl každý vedoucí úředník disponovat. Myslím si, že je to závažný nedostatek, protože chce-li jedinec efektivně vést své podřízené, dobře jim porozumět, vcítit se do jejich situace, naslouchat jim, umět s nimi správně komunikovat či delegovat na ně pravomoci a odpovědnosti, musí mít na to příslušné vzdělání.

4.3.Vzdělávání v eGon Centru Vizovice

Od září roku 2010 se město Vizovice se zapojilo do tohoto projektu a to pro vzdělávání zaměstnanců MÚ Vizovice, zaměstnanců okolních obcí správního obvodu obce s rozšířenou působností a zaměstnanců organizací zřizovaných městem Vizovice. V tomto projektu bude město Vizovice zapojeno až do konce srpna roku 2013. Projekt byl vytvořen pro zvýšení efektivity vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků, zlepšení kvality řízení a managementu územně samosprávných celků a zvýšení transparentnosti a otevřenosti úřadů územně samosprávných celků. Tomu předcházelo mnoho problémů, které podnítily přijetí tohoto projektu. Financování je z větší části uskutečňováno prostřednictvím Evropské Unie tedy Evropským sociálním fondem v ČR a samotným úřadem.

Náklady na tento projekt jsou 2.000.245,- Kč. Z fondů je hrazeno 1.700.208,25 Kč a z rozpočtu města Vizovice 300.036,75 Kč.

Tento projekt probíhá prezenčně v zasedací místnosti MÚ Vizovice a distančně prostřednictvím e-learningu, což je bezplatné centrální e-learningové prostředí. Prezenční vzdělávání je realizováno proškolenými lektory, kteří jsou zaměstnání smlouvou o provedení pracovní činnosti. Na jeden den je stanovené maximální množství 8 výukových hodin v délce 45 minut. Distanční vzdělávání je realizováno prostřednictvím e-learningu a výuku vedou tutoři, kteří jsou ve stanovených hodinách připraveni odpovídat elektronicky na dotazy studujících nebo je metodicky vést. Školení probíhá podle závazných vzdělávacích programů a e-learningových produktů, které zpracovala státní příspěvková organizace Institut pro místní správu. Programy vzdělávání se týkají např. datových schránek, Microsoftu Word, Excel, PowerPoint, registru obyvatel, bodového hodnocení řidiče, registru územní identifikace, adres a nemovitostí atd.

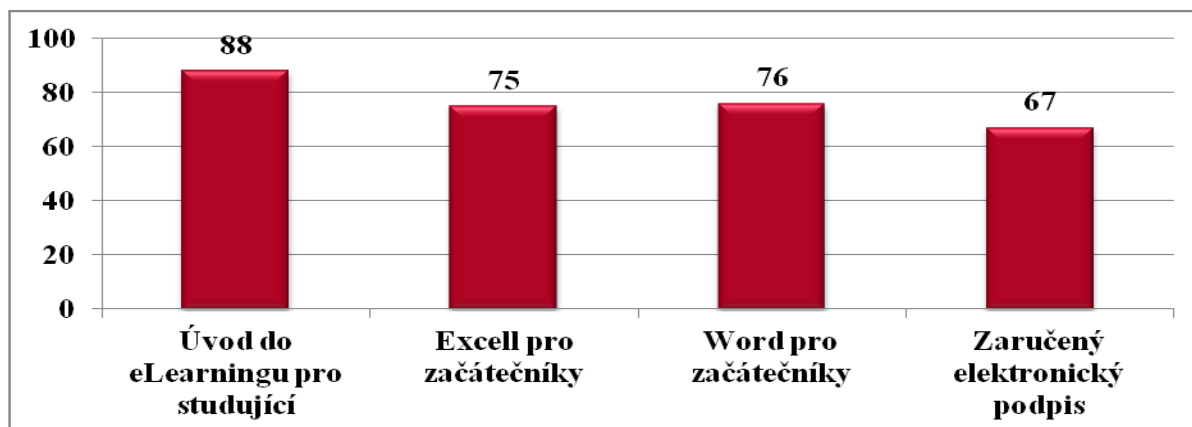
Na začátku realizace projektu byl manažerem eGon Centra vytvořen plán realizace jednotlivých vzdělávacích modulů, který je průběžně aktualizován, a se kterým jsou seznámeni všichni účastníci. Dále by měl manažer eGon Centra provádět přesnou evidenci školených osob a evidenci úspěšných absolventů a tím tak zjistit úspěšnost účastníků.

Tento projekt tedy umožňuje městu Vizovice a okolním obcím proškolen více osob na jednom místě a to s menšími náklady než kdyby se zaměstnanci vzdělávali jednotlivě. Šetří se zde nejen např. náklady na cestovné, stravné a ubytování zaměstnanců, ale i čas, který by pracovníci strávili např. cestováním.

4.3.1. Analýza již proběhlých školení v eGon centru Vizovice

Od září roku 2010 bylo prostřednictvím programu v eGon centru Vizovice proškolen 675 osob. Celkem je zde realizováno 16 kurzů zaměřených na určitá témata. Každý z nich má stanovenou dobu, po kterou bude probíhat. Patří sem kurzy: úvod do eLearningu pro studující, agendy pro ISDS I, CZECH POINT - Autorizovaná konverze dokumentů, CZECH POINT - Bodové hodnocení řidiče, CZECH POINT - Evidence obyvatel II, CZECH POINT - Katastr nemovitostí, CZECH POINT – nové agendy dle harmonogramu, CZECH POINT - Obchodní rejstřík, CZECH POINT - Rejstřík trestů, Excell pro začátečníky, informační systém datových schránek, obecné základy práce s portálem Czech POINT – aktualizací kur, PowerPoint pro začátečníky, Práce s datovými úložišti, Word pro začátečníky, Základní legislativa v oblasti eGovernmentu, zaručený elektronický podpis. Z těchto kurzů jsou nejvíce navštěvovány: úvod do eLearningu pro studující, excell pro začátečníky, word pro začátečníky a zaručený elektronický podpis.

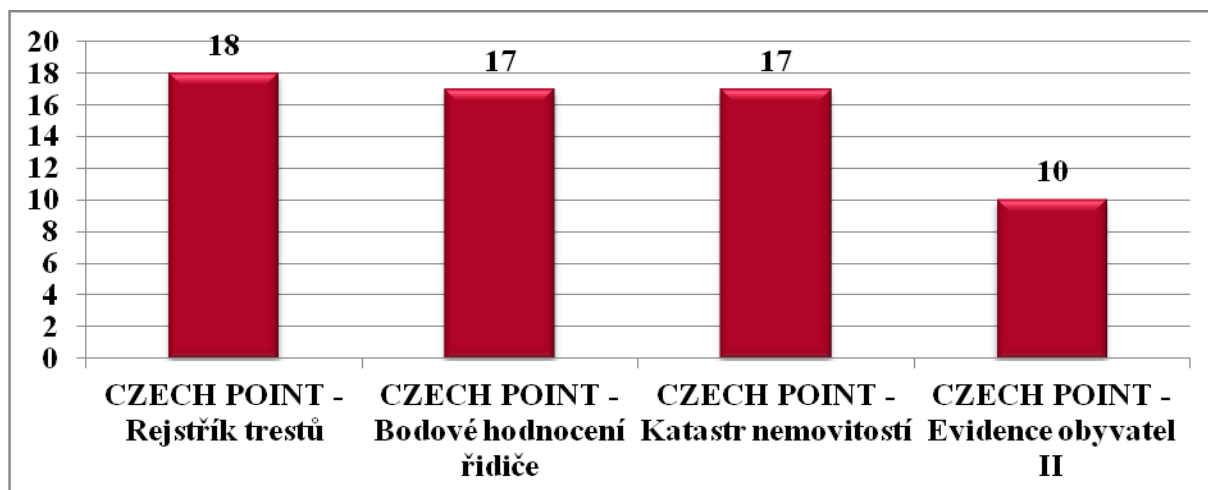
Graf č. 4.3.1.1: Nejvíce navštěvované kurzy



Zdroj: Interní informace MÚ Vizovice

Mezi nejméně navštěvované kurzy můžeme zařadit: CZECH POINT - Evidence obyvatel II, CZECH POINT - Katastr nemovitostí, CZECH POINT - Obchodní rejstřík, CZECH POINT - Rejstřík trestů.

Graf č. 4.3.1.2: Nejméně navštěvované kurzy



Zdroj: Interní informace MÚ Vizovice

Rozdíl v návštěvnosti jednotlivých kurzů může být způsoben úzkou a širokou specializací kurzů na jednotlivá témata, tedy na jednotlivé odbory. Kurzy zaměřené na úvod do eLearningu, excell pro začátečníky nebo word pro začátečníky nejsou specializované na jednotlivé odbory, ale jsou potřebné pro všechny úředníky. Očekává se u nich velká návštěvnost. Zato kurzy zaměřené na rejstřík trestů, evidence obyvatel či na katastr nemovitostí jsou úzce specializované na určité odbory a jejich návštěvnost je očekávána podle počtu pracovníků v těchto odborech.

4.4.Potřeby vzdělávání MÚ Vizovice

Potřeby vzdělávání úředníků na MÚ Vizovice můžeme rozdělit následovně:

- Potřeby vzdělávání ve veřejné správě vychází z neustálých změn v legislativě, které musí úředníci nepřetržitě sledovat z aktuálních právních předpisů; změny v legislativě sledují hlavně vedoucí úředníci, kteří dávají pokyny svým podřízeným k dalšímu vzdělávání; v zájmu každého úředníka by však mělo být i samostatné sledování těchto změn,

- další potřebou vzdělávání je počítačová gramotnost úředníků; je v zájmu města, aby úředníci byli počítačově gramotní; toto vzdělávání zajišťuje vedení úřadu a to především v rámci projektu Vzdělávání v eGon Centru Vizovice,
- a nakonec potřeby vzdělávání samotných úředníků neboli kariérního vzdělávání; záleží na každém jedinci, zda se chce vzdělávat a to např. ve vysokoškolském vzdělávání, jazykových či jiných kurzech;

Z rozhovorů bylo zjištěno, že na MÚ ve Vizovicích jsou potřeby vzdělávání z velké části dány legislativou. Nechybí zde ani potřeby vzdělávání samotného úřadu jako je výše zmíněná počítačová gramotnost. Co tady ale chybí, jsou potřeby vzdělávání jazykových a asertivních znalostí a schopností. Jelikož na městském úřadě dochází často ke kontaktu a komunikaci s lidmi, tak by bylo dobré tyto schopnosti podporovat a rozšiřovat. Nedochází zde však k identifikaci potřeb vzdělávání.

4.5. Formy vzdělávání MÚ Vizovice

Na MÚ ve Vizovicích se vyskytují formy vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště, kde k formám vzdělávání na pracovišti patří e-learning, který je uskutečňován prostřednictvím vzdělávacího eGon Centra Vizovice a informační systém ASPI, který se vyskytuje na celém úřadě a umožňuje průřez celým právním řádem. Systém ASPI město zajistilo proto, aby se mohli úředníci v rámci své pracovní doby vzdělávat.

Mimo pracoviště jsou krajem pořádané metodické školení v rámci upřesnění metodiky a legislativy a školení a semináře pořádané vzdělávacími institucemi s akreditací, které jsou placené.

Vyskytují se zde také formy vzdělávání, jako jsou přímá a nepřímá interakce. Do formy přímé interakce můžeme zařadit vzdělávání prostřednictvím eGon centra Vizovice, semináře a školení a do formy nepřímé interakce, tedy bez přímého kontaktu s lektorem, můžeme zařadit e-learning a systém ASPI.

Jako další formu vzdělávání na MÚ Vizovice můžeme identifikovat formu kvalifikační, kde se jedná o doplnění a rozšíření kvalifikace a občanské vzdělávání se zde prolíná s profesním vzděláváním.

Poslední formou vzdělávání, která se vyskytuje na MÚ Vizovice, je sebevzdělávání. Úředníci se musí sebevzdělávat podle zákona o úřednících, kde musí prohlubovat svou

kvalifikaci a sami zodpovídají za své vzdělávání. Musí znát legislativu, která s tím souvisí. Zde můžeme zařadit systém ASPI.

4.6. Metody vzdělávání MÚ Vizovice

Metodou přednášek nebo seminářů probíhají školení řidičů nebo případně jiné, které stanoví právní předpis. Formou přednášek nebo seminářů probíhá vzdělávání prostřednictvím vzdělávacího centra eGon, které jsou zaměřeny vždy na určitou oblast např. občanky nebo pasy.

Dále jsou úředníci MÚ Vizovice vzdělávání metodou e-learningu neboli vzdělávání pomocí počítačů prostřednictvím vzdělávacího eGon centra a systému ASPI, pracovních porad a metodou zvaná workshopů. Workshopy probíhají na vybrané téma, kterých se účastní jednotlivé odbory.

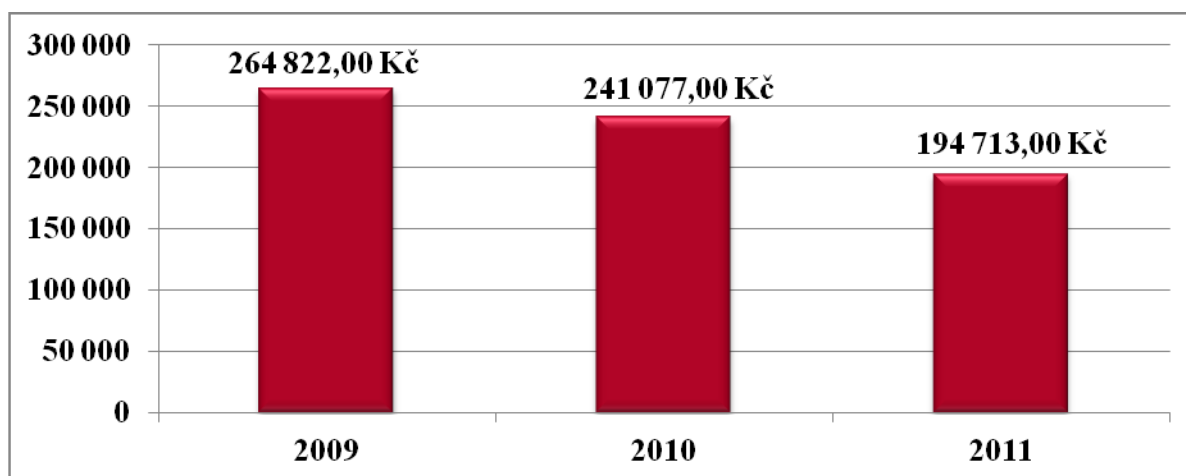
Z uvedeného vyplynulo, že do vzdělávání na MÚ Vizovice málo pronikají nové metody vzdělávání, jako jsou např. brainstorming, rotace práce, hraní rolí atd. Dále vyplynulo, že zde vůbec nejsou uplatňovány metody pro manažery např. assessment centre a outdoor training, i když vedoucí pracovník plní funkci manažera.

4.7. Náklady na Vzdělávání MÚ Vizovice

V roce 2009 bylo poskytnuto na školení zaměstnanců 264.822 Kč, v roce 2010 činily výdaje za školení 241.077 Kč a v roce 2011 194.713 Kč. Na jednoho úředníka výdaje představují 4997 Kč za rok 2009, 4549 Kč za rok 2010 a za rok 2011 3674 Kč.

Každý vedoucí odboru na konci roku stanovuje rozpočet pro svůj odbor, kde navrhne i částku na vzdělávání svých podřízených. Většinou to určí podle skutečnosti z předchozího roku.

Graf č. 4.7.1: Náklady na vzdělávání v letech 2009, 2010 a 2011



Zdroj: interní informace MÚ Vizovice

Na tomto grafu je více než jasné, že se finanční náklady rok od roku snižují. To je způsobeno tím, že MÚ Vizovice se zapojilo do vzdělávání prostřednictvím vzdělávacího centra Egon Vizovice, které výdaje na vzdělávání úředníků velice snížilo. Vynaložené finance MÚ Vizovice na tento projekt představují 300.036,75 Kč a to na období mezi zářím 2010 a koncem srpna 2013, což představuje 3 roky. Na jeden rok jsou náklady na tento projekt ve výši 100.012, 25 Kč a náklady na vzdělávání jednoho úředníka v tomto projektu na jeden rok jsou 1887 Kč. Porovnáme-li rok 2009, kdy ještě vzdělávání úředníků prostřednictvím tohoto projektu neprobíhalo a rok 2010, kdy se začalo s tímto vzděláváním, ušetřil MÚ Vizovice 23.745 Kč. Porovnáme-li rok 2009 s rokem 2011, kdy již plně po celý rok využíváno vzdělávání úředníků prostřednictvím tohoto projektu, ušetřil tento úřad oproti roku 2009 70.109 Kč. Když vezmeme v úvahu, že by byly náklady na vzdělávání za rok 2012 relativně stejné s náklady za rok 2011 a náklady za 8 měsíců roku 2013 v určitém poměru k těmto nákladům, celkově za celý projekt by úřad ušetřil na nákladech na vzdělávání 210.703 Kč. Tako částka je však velmi orientační, jelikož nevíme, zda úspora z roku 2010 a 2011 oproti roku 2009 je způsobena jen tímto projektem nebo něčím jiným a neznáme tyto náklady na rok 2012 a 2013. Osobně si myslím, že i ke všem okolnostem je ušetřená částka dost velká, takže by příslušný úřad měl podporovat vzdělávání úředníků prostřednictvím tohoto projektu.

4.8. Hodnocení vzdělávání MÚ Vizovice

Projekt Vzdělávání v eGon Centru Vizovice je hodnocen pomocí dotazníků, které jsou účastníkům rozdány až po ukončení vzdělávání. Dotazníky jsou anonymní a jejich výsledky slouží k neustálému zdokonalování tohoto vzdělávacího projektu.

U seminářů mimo úřad hodnocení probíhá také prostřednictvím dotazníků, které vyhodnotí vzdělávací instituce. Po ukončení dotazníkového šetření se však výsledky nedostanou do rukou zaměstnavatele, ale zůstanou v rukou vzdělávací instituce. Takže se zaměstnavatel může výsledky dozvědět pouze z rozhovoru se zúčastněným jedincem. Po ukončení těchto seminářů každý účastník obdrží certifikát.

V obou případech jsou hodnoceny reakce účastníků po absolvování vzdělávací akce.

4.9. Vyhodnocení dotazníkového šetření

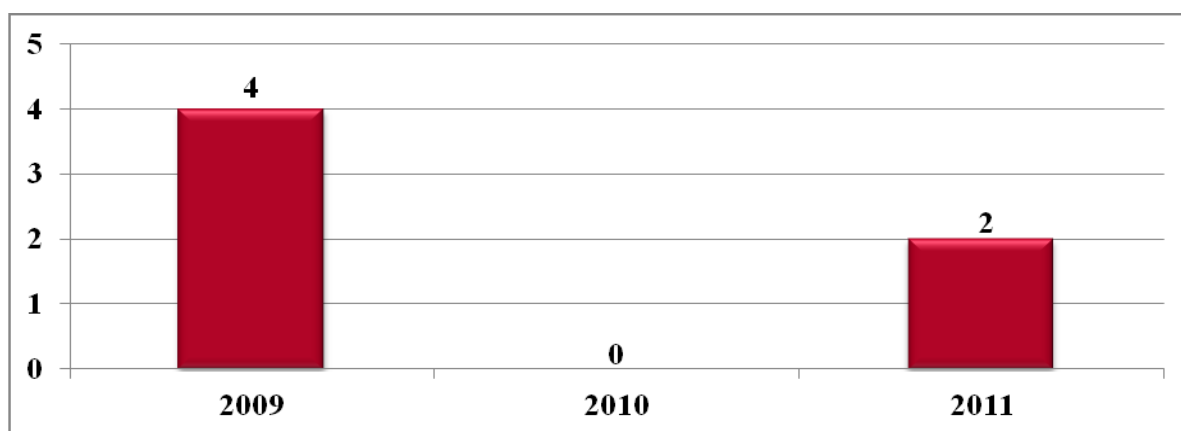
Dotazovala jsem se 53 úředníků MÚ ve Vizovicích, kteří jsou mými respondenty. Z rozdaných 53 dotazníků se mi vrátilo 40. Návratnost je tedy 78,4%, což je podle mého názoru vysoké procento.

1. Jste úředník?

Jak je již výše uvedeno, otázka č. 1 je otázkou filtrační, kterou jsem chtěla zabránit vyplnění dotazníku jednotlivcem, který by nebyl mým respondentem tedy úředníkem. Výsledek této otázky je tedy 100%.

2. Jak dlouho pracujete na MÚ ve Vizovicích?

Graf č. 4.9.1: Přijímání úředníků na MÚ Vizovice

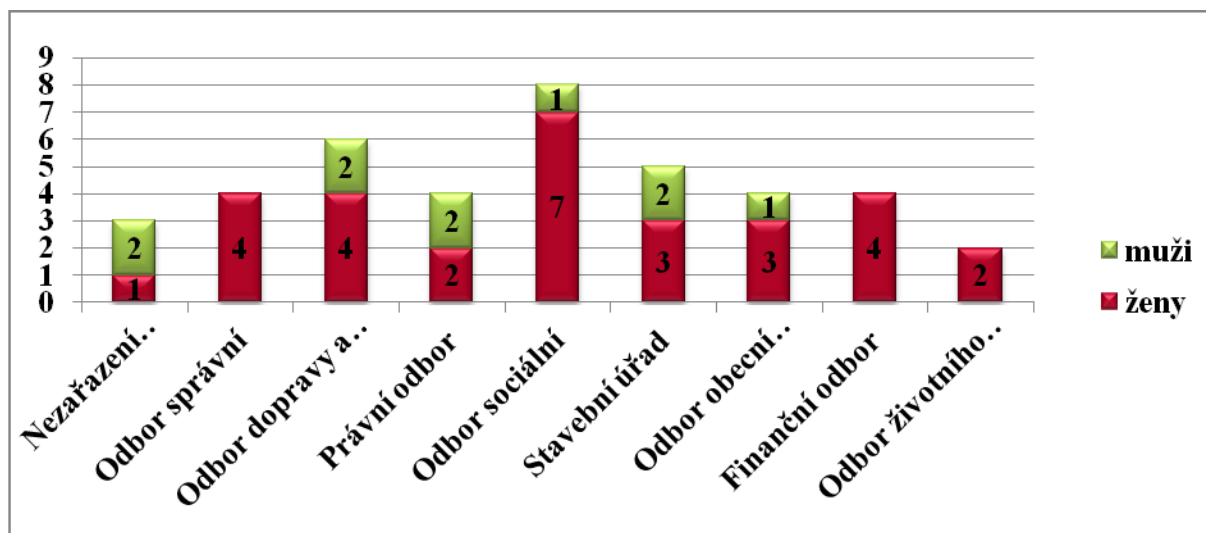


Zdroj: vlastní

Pomocí této otázky jsem zjistila jak častá je fluktuace na tomto úřadě. Zjistila jsem, že v posledních třech letech bylo přijato 6 úředníků a z toho 2 v posledním roce tedy v roce 2011. V roce 2011 byli tedy přijati 2 úředníci a v roce 2009 4 úředníci. Fluktuace moc častá není, jde vidět, že si vedení tohoto úřadu udržuje stálé zaměstnance.

3. V jakém odboru pracujete?

Graf č. 4.9.2: Počet respondentů v jednotlivých odborech

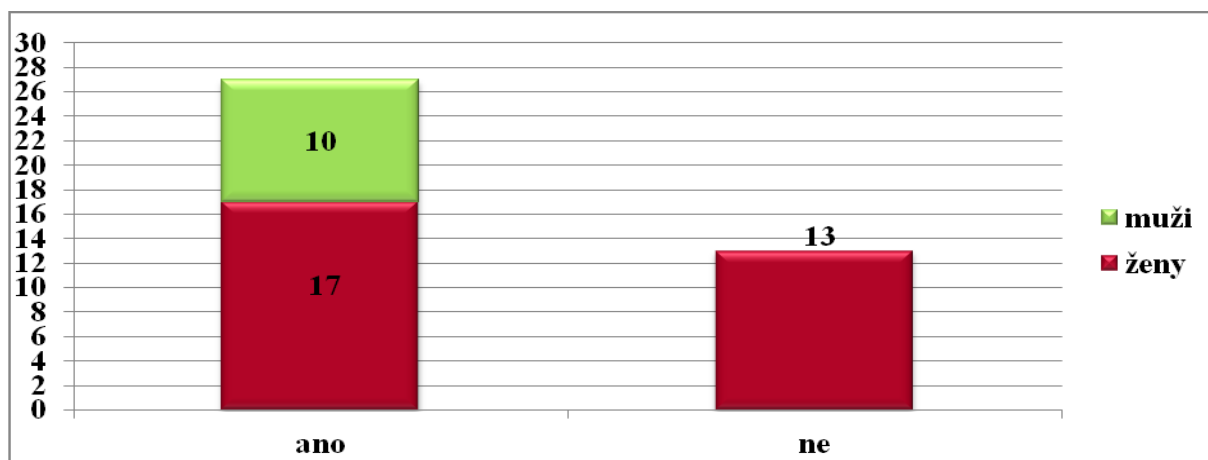


Zdroj: vlastní

V odboru sociálním pracuje 8 respondentů (20%) z toho 1 muž a 7 žen, v odboru dopravy a silničního hospodářství 6 respondentů (15%) z toho 2 muži a 4 ženy, v odboru stavebním 5 respondentů (12,5%) z toho 2 muži a 3 ženy, v odboru správním 4 respondenti (10%) a to jen ženy, v odboru právním 4 respondenti (10%) z toho 2 muži a 2 ženy, v odboru obecní živnostenský úřad 4 respondenti (10%) z toho 1 muž a 3 ženy, v odboru finančním 4 respondenti (10%) a to jen ženy a v odboru životního prostředí 2 respondenti (5%) a ty představují také jen ženy.

4. Máte vysokoškolské vzdělání?(pokud ano, v jakém oboru)

Graf č. 4.9.3: Počet pracovníků s vysokoškolským vzděláním



Zdroj: vlastní

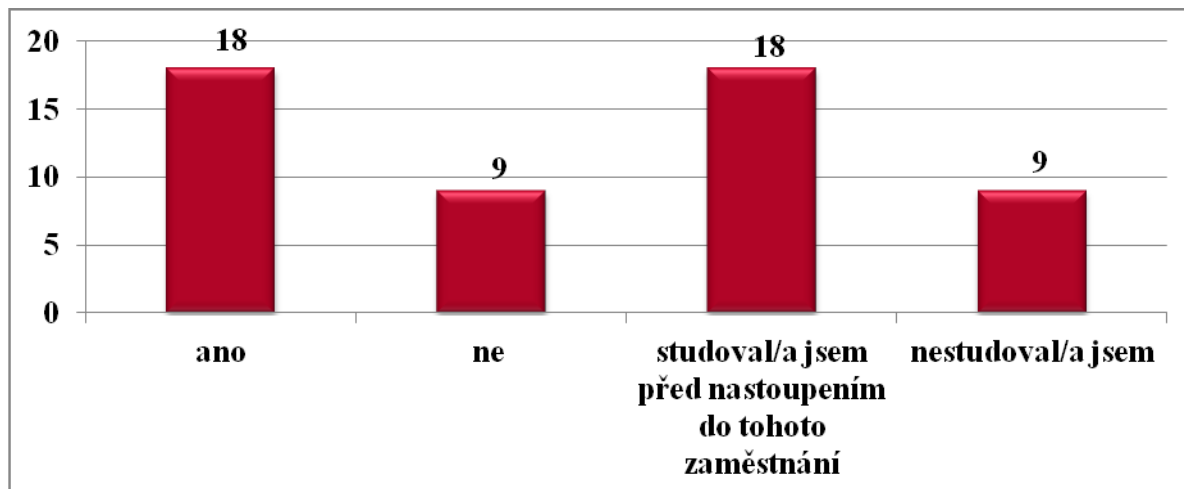
67,5 % respondentů odpovědělo, že má vysokoškolské (VŠ) vzdělávání a 32,5% respondentů odpovědělo, že vysokoškolské vzdělání nemá. Podle rozdělení respondentů na muže a ženy jsem zjistila, že ze všech 10 mužů, kteří vyplnili dotazník, mají VŠ vzdělání všichni. Z 30 žen má VŠ vzdělání 17 respondentek a 13 VŠ vzdělání nemá.

Pomocí 3. otázky, kde jsou respondenti rozděleni do odborů úřadu, jsem zjistila, že z odboru nezařazení pracovníci úřadu mají všichni tedy 3 respondenti VŠ vzdělání. V odboru správním ze 4 respondentů mají VŠ vzdělání 2 tedy 50%, v odboru dopravy z 6 respondentů 4 tedy 66,66%, v odboru právním ze 4 respondentů všichni tedy 100%, v odboru sociálním z 8 respondentů 7 tedy 87,5%, v odboru stavební úřad z 5 respondentů 3 tedy 60%, v odboru živnostenský úřad ze 4 respondentů 2 tedy 50%, z odboru finančního ze 4 respondentů žádný a z odboru životního prostředí z 2 respondentů 2 tedy 100%.

Jestliže respondent zvolil odpověď ano, tedy že má VŠ vzdělání, měl dále uvést v jakém oboru.

5. Bylo nebo je podporováno vysokoškolské vzdělávání na Vašem úřadě?

Graf č. 4.9.4: Podpora vysokoškolského vzdělávání

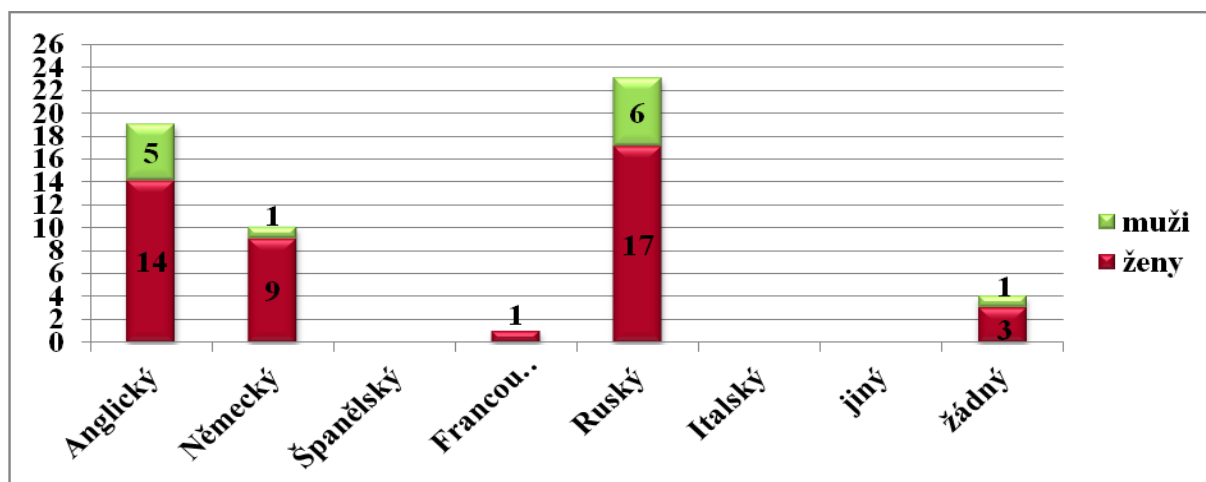


Zdroj: vlastní

Většina respondentů (18) odpověděla, že VŠ vzdělávání je na MÚ Vizovice podporováno. 9 respondentů odpovědělo, že VŠ vzdělávání podporováno není. 18 respondentů tedy 45% z celkového počtu respondentů uvedlo, že VŠ studovalo před nastoupením do tohoto zaměstnání a 9 respondentů tedy 22,5% nestudovalo VŠ vůbec. Jelikož měla otázka 4 odpovědi a respondenti jich mohli označit více, mohli i respondenti, kteří nestudovali během zaměstnání na MÚ Vizovice nebo nestudovali vůbec, vyjádřit se k podpoře tohoto vzdělávání.

6. Jaký umíte cizí jazyk?

Graf č. 4.9.5: Znalost cizích jazyků



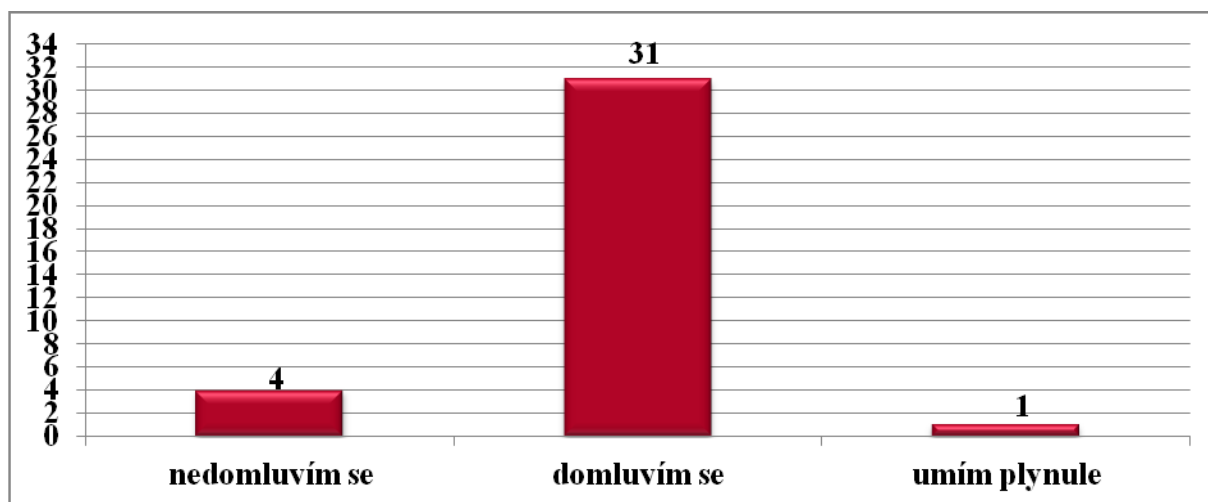
Zdroj: vlastní

23 respondentů tedy 57,5% ze 40 respondentů odpovědělo, že umí ruský jazyk, 19 respondentů tedy 47,5% umí anglický jazyk, 10 respondentů tedy 25% umí německý jazyk, pouze 1 respondent umí francouzský jazyk a 4 respondenti tedy 10% neumí žádný jazyk. španělský, italský nebo jiný jazyk neuvedl žádný z respondentů. U této otázky respondenti mohli označit více odpovědí.

Stejně jako u mužů, tak i u žen, nejvíce převládá ruský a anglický jazyk. Dále pak 9 žen a 1 muž preferuje německý jazyk. Pouze 1 žena ovládá jazyk francouzský a 1muž a 3 ženy neumí žádný cizí jazyk.

7. Jak dobře umíte cizí jazyk?

Graf č. 4.9.6: Úroveň znalosti cizích jazyků

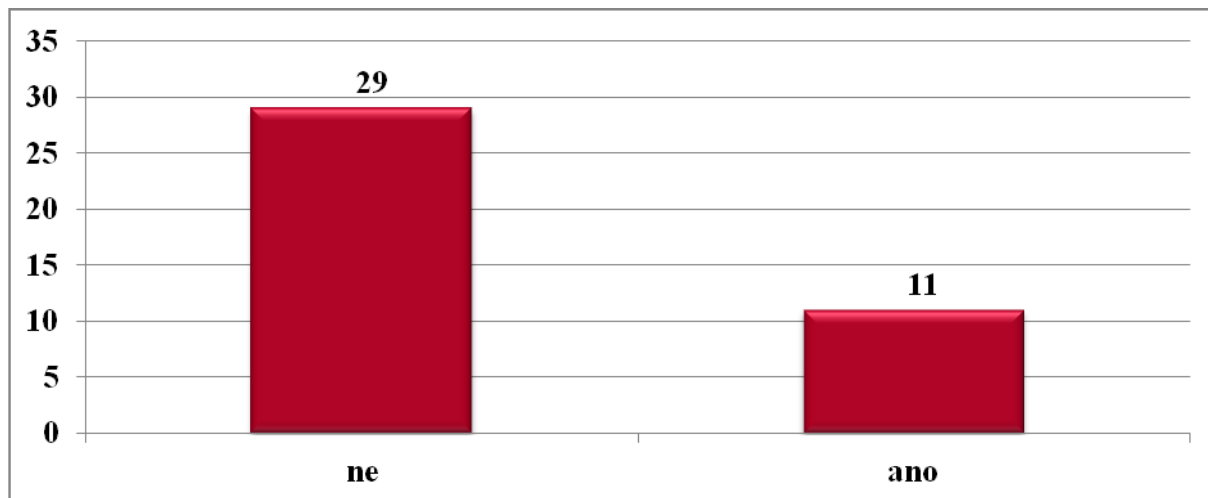


Zdroj: vlastní

Tuto otázku nezodpovídali všichni respondenti, jelikož ti, co neumí žádný jazyk, tuto otázku přeskakovali. Celkový počet respondentů zde tvoří 36, to znamená 90% ze všech respondentů. 31 respondentů tedy 77,5% se uvedeným jazykem domluví, 4 respondenti tedy 10% se nedomluví a pouze jeden respondent odpověděl, že jazyk umí plynule.

8. Absolvoval/a jste během svého zaměstnání na MÚ ve Vizovicích kurz cizího jazyka?

Graf č. 4.9.7: Absolvování kurzů cizího jazyka

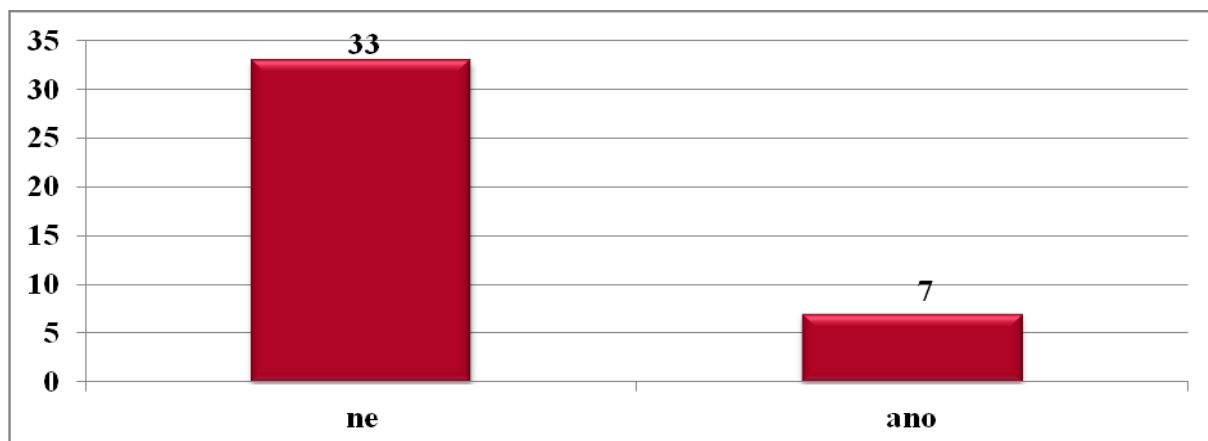


Zdroj: vlastní

Podle zjištěných odpovědí na MÚ Vizovice kurzy cizího jazyka téměř neprobíhají. 29 respondentů tedy 72,5% odpovědělo, že během svého zaměstnání neabsolvovali kurz cizího jazyka a pouze 11 respondentů tedy 27,5% někdy kurz cizího jazyka na tomto úřadě absolvovalo.

9. Je na MÚ ve Vizovicích podporováno vzdělávání cizích jazyků?

Graf č. 4.9.8: Podpora vzdělávání cizích jazyků



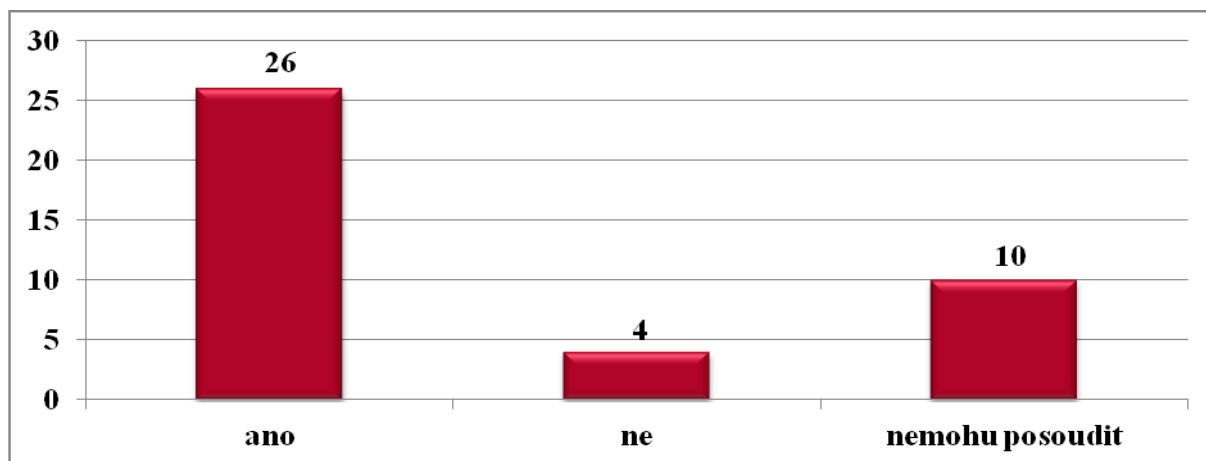
Zdroj: vlastní

Už z předešlé otázky vyplývá, že na MÚ Vizovice téměř chybí vzdělávání cizích jazyků a tato otázka nám to jen potvrzuje. 33 respondentů tedy 82,5% uvedlo, že na tomto úřadě není

podporováno vzdělávání cizích jazyků a pouze 7 respondentů tedy 17,5% uvedlo, že podporováno je.

10. Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vašem úřadě?

Graf č. 4.9.9: Informovanost o možnostech dalšího vzdělávání



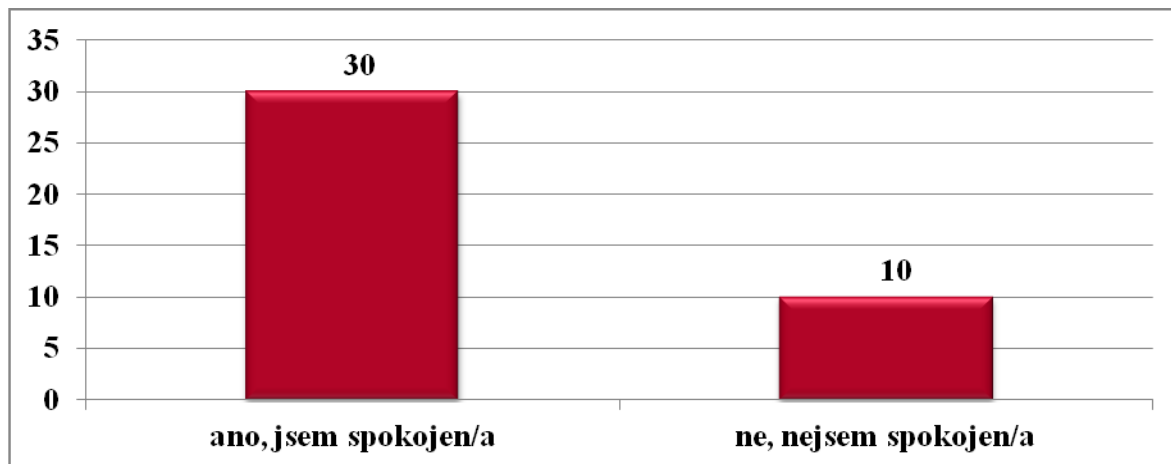
Zdroj: vlastní

Podle odpovědí respondentů jsem zjistila, že jsou úředníci na tomto úřadě dostatečně informováni o dalším vzdělávání. Jak je již výše uvedeno, vzdělávání jednotlivých úředníků určuje vedoucí úředník podle změn v legislativě a podle vzdělávacího plánu každého úředníka. Každý úředník by si však měl tyto změny v legislativě hlídat sám. Tento fakt téměř vylučuje nedostatek informací ohledně dalšího vzdělávání.

I přesto 26 respondentů tedy 65% odpovědělo, že je poskytováno dostatek informací ohledně dalšího vzdělávání a 4 respondenti což je 10% z celkového počtu respondentů odpověděli, že dostatek informací poskytováno není. 10 respondentů (25%) označilo odpověď- nemohu posoudit.

11. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích programů Vašeho úřadu?

Graf č. 4.9.10: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích programů

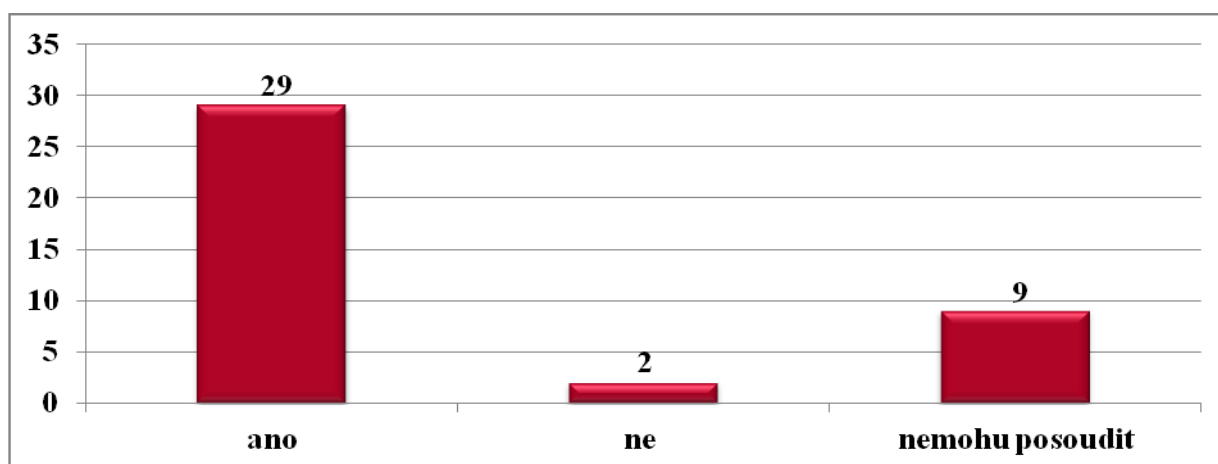


Zdroj: vlastní

30 respondentů (75%) odpovědělo, že jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích programů jejich úřadu a 10 respondentů (25%) uvedlo, že spokojeni nejsou. Respondenti, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích programů, měli dodat, které vzdělávací programy by navrhovali. Tyto návrhy budou uvedeny níže.

12. Mají vliv finanční zdroje na výběr vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí ve Vašem úřadě?

Graf č. 4.9.11: Vliv finančních zdrojů na výběr vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí

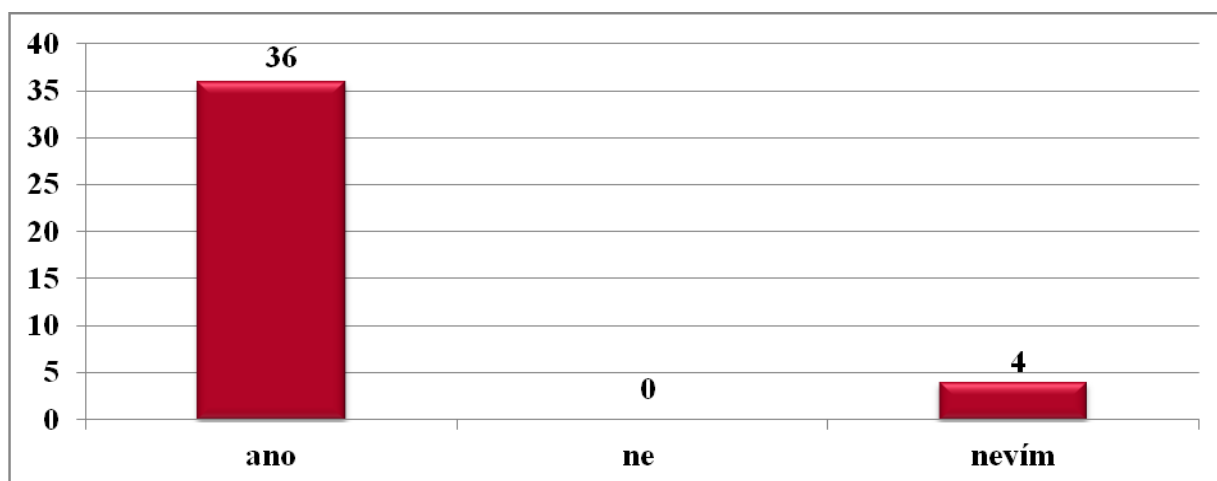


Zdroj: vlastní

Z uvedených odpovědí jsem zjistila, že finanční zdroje mají velký vliv na výběr vzdělávacích programů a institucí. To potvrdil i fakt, že 29 respondentů (72,5%) zvolilo odpověď – ano, tedy že záleží na finančních zdrojích při výběru těchto programů a institucí. Pouze 2 respondenti s tím nesouhlasí a 9 respondentů (22,5%) odpovědělo, že vliv finančních zdrojů nemohou posoudit.

13. Jsou na Vašem úřadě vytvářeny vzdělávací plány?

Graf č. 4.9.12: Vytváření vzdělávacích plánů

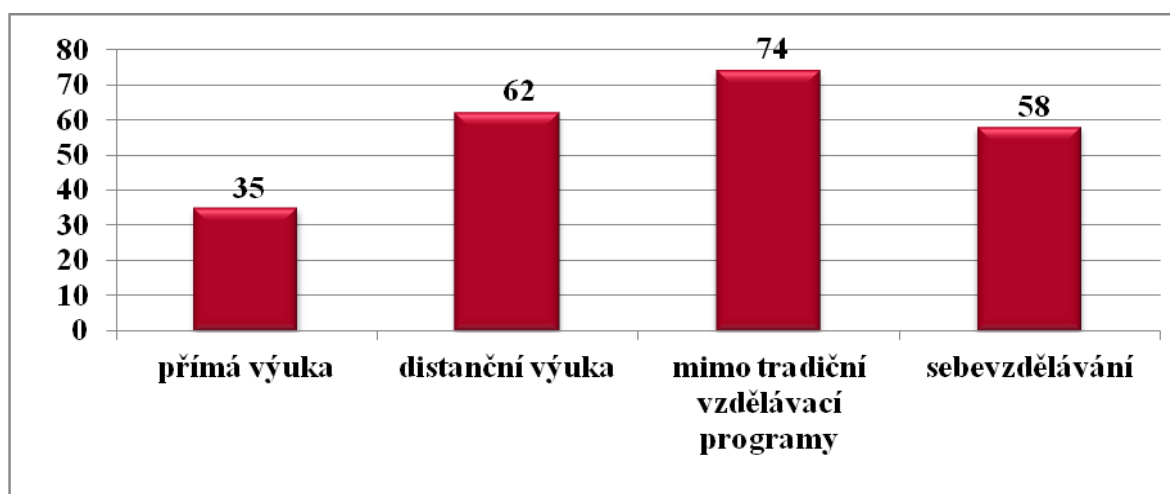


Zdroj: vlastní

O vytváření vzdělávacích plánů ví 36 respondentů což je 90% a pouze 4 (10%) respondenti o tomto plánu neví.

14. Jaké formy vzdělávání upřednostňujete?

Graf č. 4.9.13: Preference forem vzdělávání

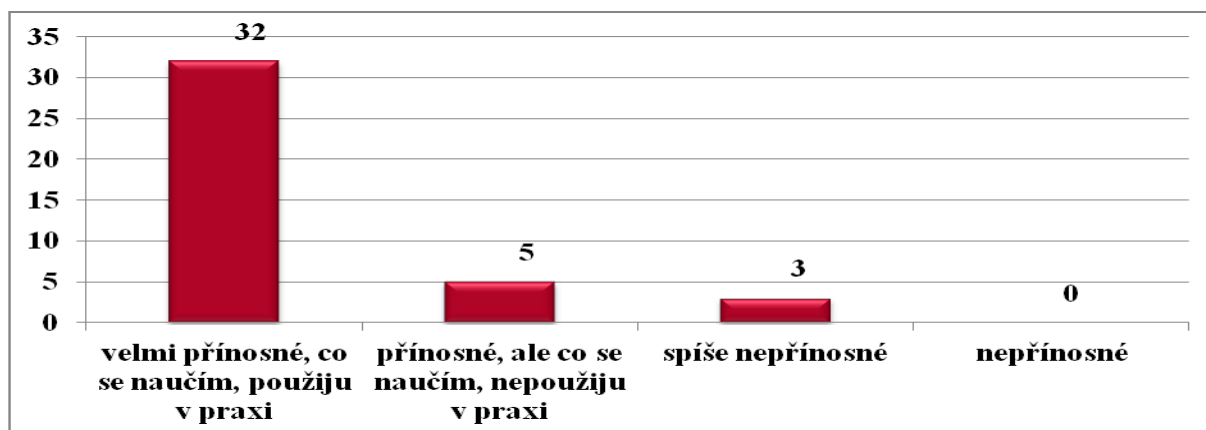


Zdroj: vlastní

Respondenti tuto otázku hodnotili známkou 1-4. Nejvíce upřednostňovanou formou vzdělávání respondenti zvolili přímou výuku. Na dalším místě byla zvolena forma sebevzdělávání a poté distanční výuka. Nejméně oblíbenou nebo spíše neznámou formou vzdělávání byla označena forma vzdělávání mimo tradiční vzdělávací programy.

15. Průběžné vzdělávání je pro Vaši práci:

Graf č. 4.9.14: Průběžné vzdělávání

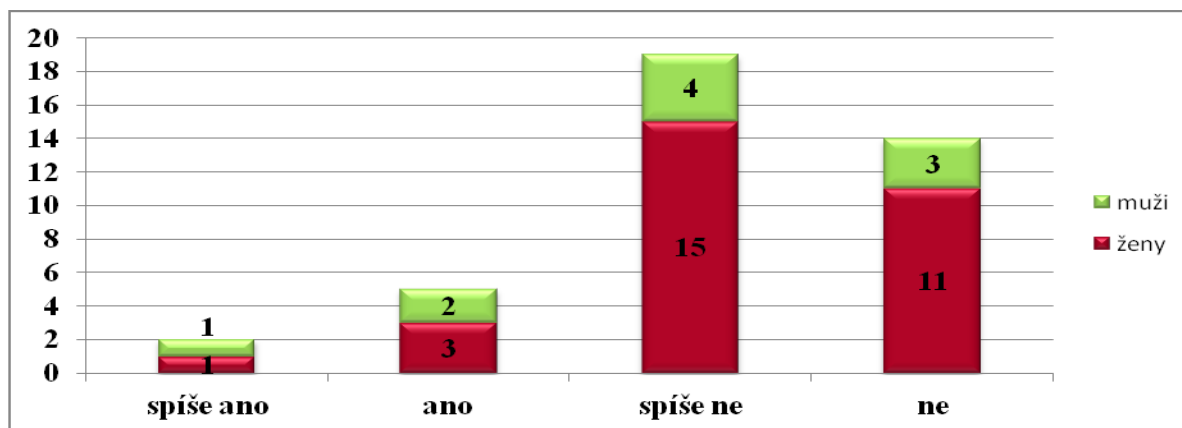


Zdroj: vlastní

Průběžné vzdělávání bylo respondenty hodnoceno velmi kladně. 32 respondentů (80%) odpovědělo, že je pro ně průběžné vzdělávání velmi přínosné, co se naučí, to použijí v praxi. Pouhých 5 respondentů (12,5%) odpovědělo, že je pro ně průběžné vzdělávání sice přínosné, ale co se naučí, nepoužijí v praxi. Spíše nepřínosné je průběžné vzdělávání pro 3 respondenty (7,5%). Žádný respondent neodpověděl, že by bylo pro něj průběžné vzdělávání nepřínosné.

16. Vidíte za vzdělávacími programy Váš kariérní postup?

Graf č. 4.9.15: Vidina kariérního postupu za vzdělávacími programy



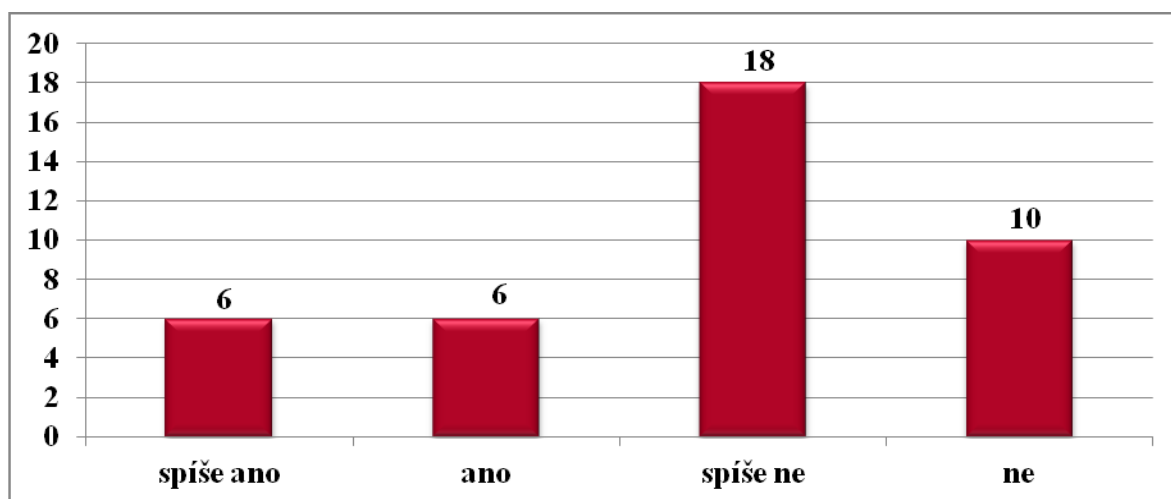
Zdroj: vlastní

19 respondentů (47,5%) odpovědělo, že za vzdělávacími programy spíše nevidí kariérní postup. O 5 méně což je 14 respondentů (35%) odpovědělo, že kariérní postup za vzdělávacími programy vůbec nevidí. Naopak 5 (12,5%) respondentů vidí kariérní postup za vzdělávacími programy a 2 respondenti (5%) zvolili odpověď – spíše ano.

Většina mužů za vzdělávacími programy nevidí kariérní postup. Stejně tak jsou na tom i ženy. 2 muži (20%) za vzdělávacími programy vidí kariérní postup a stejně tak i ženy, ale ty představují pouze 10%. 1 muž a 1 ženy se přiklání spíše na stranu kariérního postupu.

17. Je ve Vašem úřadě možný kariérní postup?

Graf č. 4.9.16: Možnost kariérního postupu

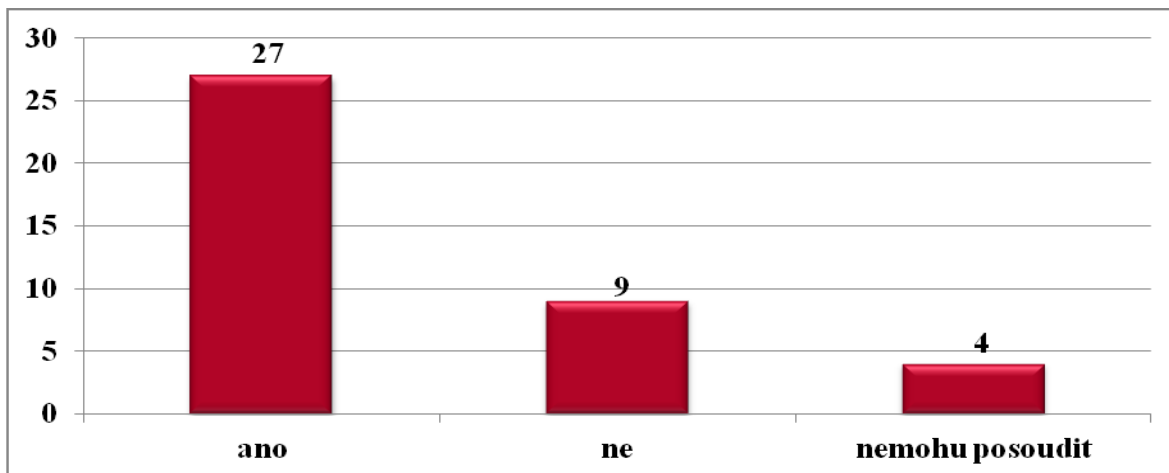


Zdroj: vlastní

Většina respondentů, což je 18 respondentů (45%), je toho názoru, že na daném úřadě spíše není možný kariérní postup a 10 respondentů (25%) si myslí, že skutečně možný není. Zato 6 respondentů (15%) je toho názoru, že možný spíše je a dalších 6 respondentů (15%) je o kariérním postupu na daném úřadě přesvědčeno.

18. Přijímá Váš nadřízený Vaše návrhy na zlepšení vzdělávání?

Graf č. 4.9.17: Přijímání návrhů na zlepšení vzdělávání nadřízeným

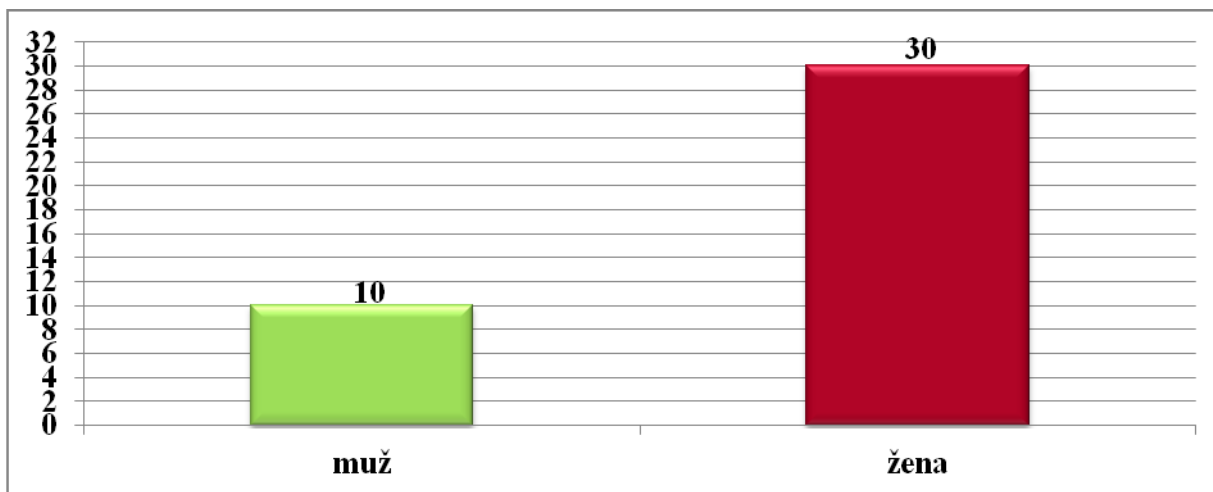


Zdroj: vlastní

27 respondentů (67,5%) odpovědělo, že jejich nadřízený přijímá návrhy na zlepšení vzdělávání. Pouze 9 respondentů (22,5%) odpovědělo, že nadřízený návrhy na zlepšení vzdělávání nepřijímá a 4 respondenti (10%) odpověděli, že tuto situaci nemohou posoudit.

19. Jaké jste pohlaví?

Graf č. 4.9.18: Pohlaví

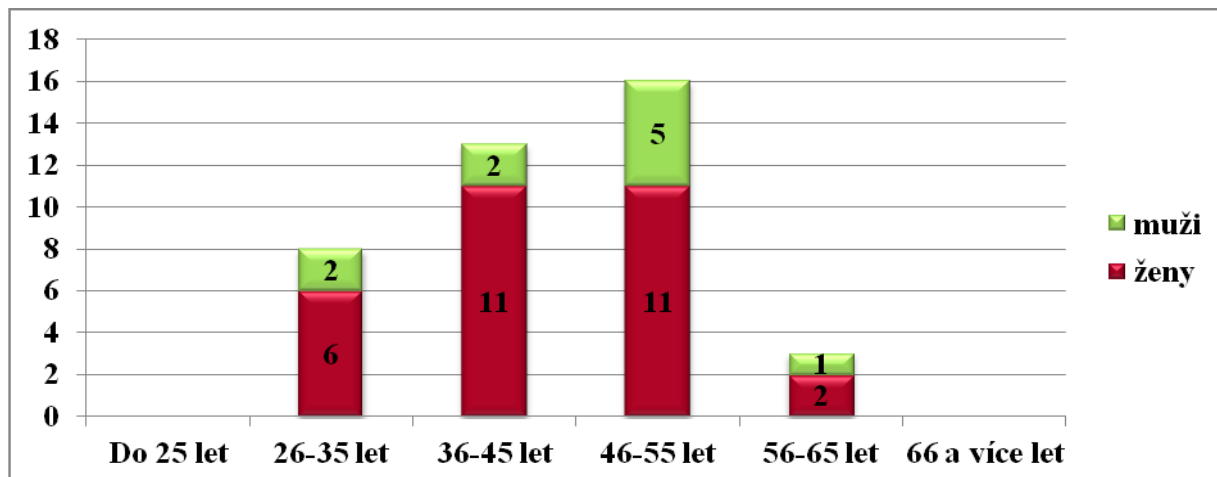


Zdroj: vlastní

Ze 40 respondentů, kteří vyplnili dotazník, je 30 žen a 10 mužů. Takže ženy představují 75% a muži zbylých 25%.

20. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf č. 4.9.19: Věkové skupiny



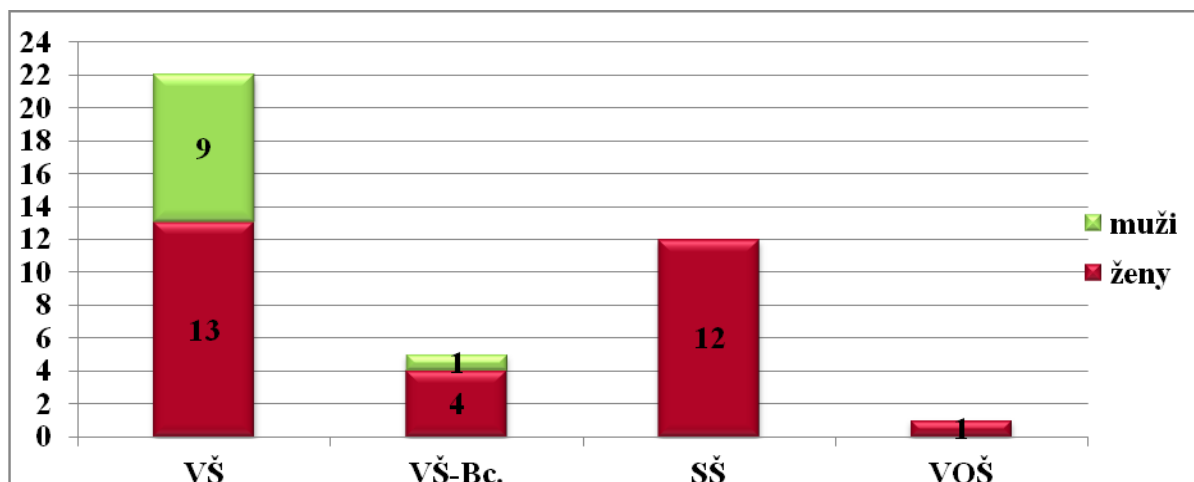
Zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů, tedy 16 (40%), patří do věkové skupiny 46-55 let. Do věkové skupiny 36-45 let patří 13 respondentů (32,5%), do věkové skupiny 26-35 let 8 respondentů (20%) a do věkové skupiny 56-65 let 3 respondenti (7,5%). Věkovou skupiny do 25 let a od 66 a více let neobsadil nikdo.

Každá věková kategorie zahrnuje jak muže, tak i ženy. 5 mužů a 11 žen jsou ve věkové kategorii 46-55 let, 2 muži a 11 žen v kategorii 36-45 let, 2 muži a 6 žen v kategorii 26-35 let a 1 muž a 2 ženy v kategorii 56-65 let.

21. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Graf č. 4.9.20: Nejvýše dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní

Nejpočetnější skupinu respondentů tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním. Tvoří ji 22 respondentů, což představuje 55% z celkového počtu respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním, kteří tvoří 12 respondentů (30%). Nejmenší skupinou jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním ukončeným titulem Bc. Tuto skupinu tvoří 5 respondentů (12,5%).

Ženy zde zastupují všechny skupiny vzdělání. 13 žen absolvovalo vysokou školu, 4 ženy absolvovali také vysokou školu, ale pouze s titulem Bc., 1 žena absolvovala vyšší odbornou školu a 12 žen střední školu. Muži však zastupují pouze dvě skupiny a to obě s vysokoškolským vzděláním. 9 mužů absolvovalo vysokou školu a 1 muž vysokou školu pouze s titulem Bc.

- **Fluktuace**

Prostřednictvím otázky č. 2 mohu říci, že fluktuace úředníků na daném úřadě příliš častá není a že jsou zde úředníci zaměstnání po dlouhou dobu. Jak je již výše uvedeno, v posledních třech letech bylo na MÚ Vizovice přijato 6 úředníků a to znamená, že probíhalo vstupní vzdělávání 6x. Z těchto 6 přijatých úředníků 4 absolvovali zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a 2 byla uznána rovnocennost. Myslím si, že je pro organizaci velmi přínosné udržet si své zaměstnance po dlouhou dobu. Může si totiž neustálým investováním do zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání vytvořit velmi silnou stránku organizace, což si myslím, že je v dnešní době velmi důležité.

- **Formy vzdělávání**

Pomocí otázky č. 14 jsem zjistila, že respondenti dávají přednost přímé výuce vzdělávání. Dá se tedy říct, že jim vyhovují současné formy vzdělávání, které probíhají na daném úřadě.

- **Potřeby vzdělávání**

Prostřednictvím otázky č. 4 jsme zjistila, že většina úředníků na daném úřadě má vysokoškolské vzdělání, ale jsou zde i jedinci, kteří ho nemají. Myslím si, že tady příliš nezávisí na vysokoškolském vzdělání, záleží tady spíše na zapracování úředníků do jim přidělených činností a toto vzdělání je zde pouze formalitou. Je samozřejmé, že tito úředníci získali mnoho znalostí z vysokoškolského vzdělání, ale mým názorem je, že spoustu potřebných a nových znalostí získávají absolvováním příslušných kurzů dalšího vzdělávání. To dokazuje fakt, že ne všichni úředníci na tomto úřadě mají jak vysokoškolské tak střední

vzdělání v oboru souvisejícím s jejich prací. Je možné, že je zde vysokoškolské vzdělání podmínkou pro další působnost na tomto úřadě.

V **odboru vedení a nezařazení pracovníci úřadu** se vyskytují obory VŠ vzdělání jako jsou sociální pedagogika, veřejná ekonomika a správa, strojní, pedagogika, v **odboru správním** obor ekonomika, v odboru **dopravy a silničního hospodářství** obor technický, stavební, sociální pedagogika, pozemní stavby, v **odboru právním** obor právní, v **odboru sociálním** obor výchova a vzdělávání dospělých, sociální pedagogika, veřejná ekonomika a správa a sociální politika, v **odboru stavební úřad** obor stavební, v **odboru obecní živnostenský úřad** se obor informatika a automatizace ve spotřebním průmyslu a management a ekonomika, v **odboru životního prostředí** obor fytotechnika a sociální práce. Jak je zde vidět v některých odborech se vyskytují nepříliš odpovídající obory VŠ vzdělání, což není pro maximální efektivitu této práce dostačující. Například v odboru obecní živnostenský úřad obor informatika a automatizace ve spotřebním průmyslu je absolutně nevyhovující pro danou práci. Je zde vidět, že úředník nemohl být vysokou školou připraven pro tuto práci. Tento fakt, také potvrzuje můj názor, že tito úředníci získávají potřebné a nové informace spíše z kurzů dalšího vzdělávání než z vysokoškolského vzdělání. Dále se mi nezdá vyhovující pro odbor dopravy a silničního hospodářství obor sociální pedagogika, protože nemá nic s danou prací společného. Je zde otázkou, jestli byli tito zaměstnanci přijati s již ukončeným VŠ vzděláním nebo toto vzdělání absolvovali až v průběhu zaměstnání na tomto úřadě. V části návrhy a doporučení se budu snažit doporučit obory VŠ vzdělávání, které jsou vyhovující pro jednotlivé odbory. Na druhou stranu je zde více oborů VŠ vzdělání, které jednotlivým odborům vyhovují, takže bych v této oblasti neviděla žádné větší problémy.

Otázka č. 5 mi pomohla zjistit, že na příslušném úřadě je podporováno VŠ vzdělání, i když někteří respondenti uvedli, že studují na vlastní účet a na úkor své dovolené. Což si myslím, že je v mnoha organizacích normální situací.

Otázky č. 6,7, 8 a 9 jsou zaměřeny na cizí jazyky. Vypovídají o tom, že většina úředníků na tomto úřadě umí ruským jazykem, což může být způsobeno érou výuky ruského jazyka na základních školách. Jen o něco méně úředníků umí anglický jazyk. Další jazyky, které se zde vyskytují, jsou německý a francouzský jazyk, ale už v menším zastoupení. Na otázku zda se respondenti domluví daným jazykem, většina odpověděla, že ano, ale osobně o tom nejsem přesvědčena. Jestliže člověk daný jazyk neustále nepoužívá nebo neprocvičuje, jeho slovní zásoba i výslovnost postupně upadá. Tomu nasvědčuje i fakt, že na otázku zda respondenti

absolvovali během svého zaměstnání na MÚ Vizovice kurz cizího jazyka, většina respondentů odpověděla, že ne. Jelikož většina respondentů odpověděla, že na tomto úřadě není podporováno vzdělávání cizích jazyků, budu se tímto tématem zabývat v části návrhy a doporučení.

- **Hodnocení vzdělávání**

Pomocí otázek č. 10, 11, 15 a 18 jsem došla k mnoha zjištěním. Otázka č. 10 ukázala, že respondenti jsou dostatečně informováni o dalším vzdělávání. Jak je již výše uvedeno, musí si změny legislativy hlídat i sami a nespolehat se jen na své nadřízené.

Graf otázky č. 11 dává najevo, že jsou respondenti spokojeni s nabídkou vzdělávacích programů poskytovaných MÚ Vizovice. Ti, co spokojeni nejsou, uvedli příklady dalších možných programů. Mezi ně patří řešení problémových klientů, řešení vyhrocených situací, rozšíření o užší specializace v oborech, specializované vzdělávání za každý obor zvlášť, vzdělávání cizího jazyka, office programy pro pokročilé, zaměření na problematiku správního řízení, komunikační dovednosti, výklad správního řádu, efektivní zvládání konfliktů, asertivní jednání.

Průběžné vzdělávání hodnotili respondenti pomocí otázky č. 15 a z uvedených výsledků jsem došla k zjištění, že průběžné vzdělávání, do kterého se řadí programy vzdělávání poskytované MÚ Vizovice, seminářů akreditovaných institucí a semináře krajského úřadu, je pro ně přínosné a co se naučí, to použijí v praxi. Někteří respondenti však doplnili, že ne vždy tomu tak je.

Z grafu otázky č. 18 vyplývá, že nadřízený nebo nadřízení jednotlivých úředníků mají kladný postoj k přijímání názorů ohledně zlepšování vzdělávání od jejich podřízených.

Hodnocení vzdělávání na MÚ Vizovice bych shrnula tak, že úředníci jsou spokojeni se vzděláváním a nemají k němu žádné velké výhrady. Myslím si, že každému úředníkovi tady na vzdělávání vadí nebo chybí, ale kdyby se měl vedoucí tohoto úřadu přizpůsobovat každému úředníkovi zvlášť, došlo by zaprvé ke ztrátě času, finančních zdrojů a hlavně také úsilí. Nikdy se nemůže člověk přizpůsobit a vyhovět všem.

- **Finanční zdroje**

Prostřednictvím otázky č. 12 mohu říci, že výběr vzdělávacích programů z velké části také závisí na financích. Je více než jasné, že ne každý zaměstnavatel, bude vybírat vzdělávací

programy bez ohledu na finanční zdroje. Výběr vzdělávacích programů musí být z kvalitativního a nákladového hlediska přiměřený hospodaření dané firmy.

- **Vzdělávací plány**

U otázky č. 13 jsem čekala, že budou všichni respondenti vědět, že mají vytvořený vzdělávací plán, podle kterého se každý úředník ze zákona vzdělává. 4 respondenti však o tom to plánu neví. Ve vzdělávacím plánu jsou uvedeny potřeby vzdělávání každého úředníka, což je velmi důležité. Podle mého, by se na poradách úředníků s nadřízenými měla důležitost a existence těchto plánů zdůrazňovat.

- **Kariérní postup**

Podle otázky č. 16 je více než jasné, že respondenti tedy úředníci na příslušném úřadě nepočítají s kariérním postupem. Jen malá část, by si tento postup dokázala představit. U žen, byl tento názor více než jasný, zato u mužů byl docela vyvážený.

Otázka č. 17 měla zjistit, zda je na příslušném úřadě vůbec možný kariérní postup. Většina respondentů se shodla na odpovědi spíše ne, což znamená, že zde kariérní postup spíše možný není. Úředníci tedy z velké části nejsou motivováni k dalšímu vzdělávání prostřednictvím kariérního postupu, ale zřejmě povinností aktualizovat si své znalosti a hlavně neustálými změnami legislativy a možným zařazením nových pracovních činností. Motivace je u zaměstnání velice důležitá, zvyšuje výkon zaměstnanců, zlepšuje jejich přístup k práci a to vše vede k lepší situaci organizace. Bez motivace si daný pracovník jen odpracuje svou práci bez dalších snah na zlepšení pracovního výkonu nebo výsledků celé organizace. Zvýšení motivace ať už finanční odměnou, kariérním postupem nebo třeba přenesením větších pravomocí a odpovědností na úředníky jejich nadřízenými,lepší přístup úředníků k práci a dovede úřad k lepším výsledkům.

- **Demografické otázky**

Jako demografické otázky jsem použila otázky č. 19, 20, 21. Otázka č. 19 byla zaměřena na pohlaví respondentů, tedy úředníků, kteří mi vyplnili dotazník. Tato otázka ukázala, že většina úředníků na příslušném úřadě, jsou ženy. Tento fakt bych zdůvodnila tím, že se jedná o práce, které i jinde zastávají spíše ženy.

Otázka č. 20 byla zaměřena na věk respondentů a ukázala, že na tomto úřadě je nejvíce úředníků ve věku mezi 30-55 lety. Myslím si, že věková struktura je zde vyhovující a je

dobře, že není zaměřena jen na nižší nebo vyšší věkovou skupinu lidí a jsou zde jak zkušení pracovníci, tak nově přijetí pracovníci.

Otázka č. 21 byla zaměřena na nejvýše dosažené vzdělání a ukázala, že jsou zde lidé vzdělání jak vysokou školou, tak i střední školou. Poměr žen s VŠ vzděláním a středoškolským vzděláním není moc rozdílný. Dal by se rozdělit téměř na polovinu. Všichni muži zastupují skupinu s vysokoškolským vzděláním. Na to téma bych se mohla zaměřit v části návrhy a doporučení, ale myslím si, že je to záležitost osobních potřeb a v zájmu každého pracovníka, zda se chce v daném zaměstnání udržet či ne. Je pak na zaměstnavateli, zda dá podmínku VŠ vzdělání nebo je s daným zaměstnancem spokojen i bez tohoto vzdělání. Může se zde jednat i o věk pracovníků, u kterých je už zbytečné si toto vzdělání doplňovat.

4.10. SWOT analýza

Pomocí získaných informací byla aplikována SWOT analýza na vzdělávání úředníků na MÚ Vizovice. V následující tabulce jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vzdělávání úředníků MÚ Vizovice.

Tabulka č. 4.10.1: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• vzdělávání prostřednictvím eGon centra Vizovice• informační systém ASPI• ochota úředníků vzdělávat se• podpora vzdělávání úředníků vedením úřadu• dostatek informací o dalším vzdělávání	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• nedostatek vzdělávání v manažerských dovednostech• nedostatek výuky cizího jazyka• nízké finanční zdroje na vzdělávání• není zaměstnán personalista• není zde identifikace vzdělávacích potřeb• absence nových metod vzdělávání
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• zvýšení dotačních příspěvků• rozšíření počtu lektorů• vylepšení technických prostředků pro vzdělávání v eGon centru Vizovice• rozšíření manažerského vzdělávání pro vedoucí úředníky	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• snížení finančních zdrojů• přechod dostatečně vzdělaného a zkušeného úředníka k jiné organizaci• snížení fondů na vzdělávání• ztráta motivace úředníků vzdělávat se

Zdroj: vlastní

Silnou stránkou je zejména vzdělávání úředníků prostřednictvím eGon centra Vizovice, jelikož se toto vzdělávání uskutečňuje přímo na MÚ Vizovice, ušetří se mnoho finančních prostředků a také se ušetří mnoho času úředníků, kteří za tímto vzděláváním nemusí dojíždět. Další silnou stránkou je informační systém ASPI, který představuje průřez právním řádem a prostřednictvím kterého se úředníci samovzdělávají během své pracovní doby, takže mohou využít i malou volnou chvíli. Nemalou součástí silných stránek je i ochota úředníků vzdělávat se. Tomu nasvědčuje i fakt, že z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro většinu úředníků je průběžné vzdělávání velmi přínosné a to, co se naučí, použijí v praxi. Někteří úředníci se dokonce vzdělávají za účelem kariérního postupu, ale není jich mnoho. Můžeme tedy říci, že mají motivaci vzdělávat se a to nejen z těchto důvodů, ale i z neustálých změn legislativy či zařazení nových činností. Dále z dotazníků vyplynulo, že si úředníci během zaměstnání dodělávají vysokoškolské vzdělání, což také dokazuje jejich ochotu vzdělávat se. Podpora vzdělávání úředníků vedoucími úřadu je také silnou stránkou a to nejen v průběžném vzdělávání, ale i ve vysokoškolském vzdělávání. To vyplynulo z informací z rozhovorů s některými vybranými úředníky, kteří uvedli, že je toto vzdělávání podporováno, ale že při vysokoškolském vzdělávání nejsou uzavírány smlouvy ohledně uvolňování z pracovního výkonu či podporování financemi. Podporu vysokoškolského vzdělávání dokazují úředníci neustálým doplňováním tohoto vzdělávání. Pro průběžné vzdělávání je vyvinuta velká podpora už jen zařazením se do projektu vzdělávacího eGon centra Vizovice. Další silnou stránkou je dostatečná informovanost úředníků o dalším vzdělávání, kterou jim poskytují vedoucí úředníci nebo kterou si mohou zajišťovat sami, podle změn v legislativě.

Naopak mezi slabé stránky vzdělávání úředníků na tomto úřadě patří nedostatek vzdělávání v manažerských dovednostech. Vedoucí úředníci se totiž vzdělávají prostřednictvím průběžného vzdělávání, ale jen málo seminářů či školení je zaměřeno přímo na tyto schopnosti správně vést své podřízené. Tuto slabou stránku by měla v budoucnu odstranit příležitost rozšíření manažerského vzdělávání pro vedoucí úředníky, kteří by se prostřednictvím tohoto vzdělávání naučili lépe naslouchat svým podřízeným, správně s nimi komunikovat či jim delegovat větší pravomoci a odpovědnosti nebo příležitost zaměstnání dalších lektorů, kteří by mohli toto vzdělávání provozovat a samozřejmě také příležitost přijímání větších dotačních příspěvků. Další slabou stránkou je i nedostatek kurzů cizího jazyka, který je v dnešní době velmi důležitou součástí každého člověka. Tuto slabou stránku by se mohlo v budoucnu podařit odstranit jak příležitostí přijímání větších dotačních

příspěvků, které by napomohly rozšířit nebo spíše zavést kurzy cizího jazyka na MÚ ve Vizovicích a tím pádem i zaměstnat lektory na výuku těchto kurzů. Tato příležitost by mohla odstranit i slabé stránky nízkých finančních zdrojů na vzdělávání a neexistenci personalisty na tomto úřadě. Nemalou část ve slabých stránkách zastupuje i absence identifikace vzdělávacích potřeb a absence nových metod vzdělávání. Tento úřad má východu, že spousta potřeb vzdělávání je dána zákonem, ale tím pádem nemá velkou snahu na jejich identifikaci. Touto identifikací by se zjistil nedostatek vzdělávání v oblasti například asertivního chování nebo třeba řešení konfliktních situací, které jsou zde velmi potřebné, jelikož dochází k neustálému kontaktu s lidmi. Slabou stránku absence nových metod vzdělávání by zase odstranila příležitost jak zvýšení dotačních příspěvků tak příležitost vylepšení technických prostředků pro vzdělávání v eGon centru Vizovice, které by umožnily využívat tyto nové metody.

Existují zde samozřejmě i hrozby do budoucna, mezi které patří především snížení finančních zdrojů, přechod dostatečně vzdělaného a zkušeného úředníka k jiné organizaci, snížení fondů na vzdělávání či ztráta motivace úředníků vzdělávat se. Je potřeba tyto hrozby podchytit, aby se s co nejmenší pravděpodobností mohly na tomto úřadě vyskytnout.

5. Návrhy a doporučení

Spousta návrhů je již uvedena ve SWOT analýze, ale pojďme si je shrnout. Jako první bych MÚ Vizovice doporučila přijmout personalitu, aby veškerá tato práce nezávisela na tajemníkovi města, který zde tuto práci zastává. Už jen proto, že tajemník provádí spoustu dalších činností, takže nemůže práci personalisty provádět tak efektivně. Personalista by se specializoval jen na tuto práci, což by výrazně zlepšilo úroveň personálních prací a zároveň tajemník by měl více času na ostatní činnosti, které vykonává.

Dále bych navrhla zaměřit se na identifikaci vzdělávacích potřeb úředníků. Jak je již výše uvedeno, tento úřad má spoustu vzdělávacích potřeb identifikovaných zákonem, ale ostatní vzdělávací potřeby už neidentifikuje. Chybí zde vzdělávání cizích jazyků, které jsou v dnešním světě velice významnou součástí každého člověka, jelikož naše republika vstoupila do Evropské unie. Vstupem do Evropské unie se pro občany naší republiky otevřela velká škála pracovních i jiných příležitostí, ale ke kterým je potřeba znát cizí jazyky. Doporučila bych tedy zavedení kurzů cizího jazyka a to zejména anglického, německého a ruského. Respondenti sice odpověděli, že většina ovládá ruský jazyk anglický či německý jazyk, ale tím, že ho nepoužívají, spoustu svých znalostí ztratí a tak je potřeba je neustále procvičovat a obnovovat. Dále na tomto úřadě chybí vzdělávání v oblastech řešení konfliktních situací a problémových klientů, komunikační dovednosti a asertivní jednání. Jelikož úředníci přicházejí do každodenního kontaktu s lidmi, je nezbytné se zaměřit na zařazení těchto oblastí školení do průběžného vzdělávání úředníků. Úředníci by se tak naučili správné komunikaci s lidmi, vnímání lidí a zvládání určitých situací. Úředníci, kteří odpověděli na dotazník, by chtěli zařadit do jejich vzdělávání: specializované vzdělávání za každý odbor zvlášť, office programy pro pokročilé, zaměření na problematiku správního řízení a výklad správního řádu. Tyto oblasti označili úředníci za nedostatečné v jejich vzdělávání, tak by také měly být zařazeny do jejich průběžného vzdělávání.

Velkou potřebou vzdělávání, která zde nebyla identifikována, je vzdělávání vedoucích úředníků v oblasti manažerských schopností. Jak je již výše uvedeno, každý manažer či vedoucí musí umět správně komunikovat se svými podřízenými, správně jim naslouchat, motivovat je a hlavně je vést. Navrhovala bych tedy zavedení školení s oblasti komunikace s podřízenými, naslouchání podřízených, motivace podřízených, delegování pravomocí a odpovědností podřízeným a správné vedení podřízených.

Aby mohla být provedena zpětná vazba vzdělávání úředníků mimo MÚ Vizovice, doporučila bych vedení tohoto úřadu udělat domluvu s vzdělávacími institucemi poskytujícími školení pro tento úřad či krajským úřadem o poskytování výsledků dotazníků, podávaných účastníkům školení či seminářů těsně po jejich dokončení.

6. Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Vizovicích s cílem:

- posoudit vzdělávací potřeby úředníků,
- posoudit stávající způsob vzdělávacího programu úředníků,
- posoudit podmínky vzdělávání úředníků, mezi které patří:
 - podpora vzdělávání,
 - finanční zdroje.

K zjištění těchto cílů mi napomohlo dotazníkové šetření, rozhovor s vybranými zaměstnanci úřadu a SWOT analýza. Zjištění, které mi z tohoto výzkumu vyplynulo, jsem využila k podání návrhů a doporučení na zlepšení tohoto vzdělávání.

První část mé bakalářské práce jsem zaměřila na teoretická východiska vzdělávání jak obecně, tak vzdělávání zaměřené na úředníky územních samosprávných celků. Což mi v další části napomohlo aplikovat tato teoretická východiska na MÚ Vizovice.

Druhou část jsem zaměřila na popsání vybrané organizace tedy MÚ Vizovice a na analýzu současného stavu vzdělávání úředníků na tomto úřadě. Je zde popsán způsob vzdělávání úředníků MÚ Vizovice, potřeby, formy, metody a hodnocení vzdělávání na tomto úřadě.

Třetí část jsem věnovala podání návrhů a doporučení na zjištěné nedostatky tohoto vzdělávání, mezi které patří zejména neexistence personalisty, neexistence identifikace vzdělávacích potřeb, nedostatečné školení v určitých oblastech a žádná informovanost vedoucích o výsledcích školení mimo tento úřad.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BENEŠ, M. et al. Idea vzdělávání v dnešní společnosti. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. ISBN 80-86432-40-8.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12. vyd. South-Western, a part of Cengage Learning, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VEDRAL, Josef. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*, 1. vyd. Institut pro místní správu Praha, 2006. 95 s. ISBN 80-86976-06-8

Elektronické zdroje:

MINISTERSTVO VNITRA ČR, Mvcr: Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2010, (15. 2. 2012). Dostupné z www.mvcr.cz/soubor/vyrocní-zprava-2010-pdf.aspx

Zákon č. 128/2000 Sb., ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 38. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=11>

Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých. In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 114. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=2002&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=9>

Zákon č. 435/2004 Sb., ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 143. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10>

Seznam zkratk

MÚ Vizovice: Městský úřad Vizovice

atd.: a tak dále

např.: například

ÚSC: územně samosprávný celek

Odst.: odstavec

Resp.: respektive

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Kateřina Dolinová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura MÚ Vizovice

Příloha č. 2: Dotazník – Vzdělávání v Egon Centru Vizovice

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance MÚ Vizovice

